



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ**  
**Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC**

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Fontenele Bessa

Felippo Boaretto DRE: 104037741

# **MENTIRAS BEM-CONTADAS**

## **ASPECTOS DO PROCESSO DECISÓRIO GERENCIAL EM ÂMBITO ESTRATÉGICO**

**Rio de Janeiro**  
**2010**

MENTIRAS BEM-CONTADAS

ASPECTOS DO PROCESSO DECISÓRIO  
GERENCIAL EM ÂMBITO ESTRATÉGICO

Felippo Boaretto

Monografia apresentada ao Departamento de Administração, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prf. Dr. Carlos A. Fontenele Bessa

Rio de Janeiro  
2010

MENTIRAS BEM-CONTADAS  
ASPECTOS DO PROCESSO DECISÓRIO  
GERENCIAL EM ÂMBITO ESTRATÉGICO

Felippo Boaretto

Rio de Janeiro, 6 de Janeiro de 2010.

---

Prof. Dr. Carlos A. Fontenele Bessa – FACC/UFRJ

---

Prof. Dr. Luis E. Potsch de Carvalho e Silva – FACC/UFRJ

## RESUMO

BOARETTO, Felippo. **Mentiras bem-contadas**: aspectos do Processo Decisório gerencial em âmbito estratégico. Monografia (Bacharelado em Administração), Departamento de Administração, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2010.

Estudo exploratório dialético sobre como diferentes aspectos do Processo Decisório gerencial se comportam à medida que este se aproxima do âmbito estratégico, com o objetivo de elucidar formas de desenvolvermos a tomada de decisão gerencial. Formulação de uma visão total do Processo Decisório, em seus diferentes níveis de estudo, baseada na contradição básica: utilização de regras de decisão através da apropriação de pré-conceitos e criação de novas regras com base em regras possuídas pelo decisor em determinado momento, através de um processo de raciocínio, julgamento e escolha. Ampla pesquisa interdisciplinar considerando as diferentes metodologias que vêm se unindo sob o nome de Ciências da Cognição. Entrevistas não-estruturadas com gestores e comparação das informações geradas pelos diferentes métodos de pesquisa. Apesar de focar o Processo Decisório em âmbito estratégico, o estudo fornece informações sobre todo tipo de tomada de decisão e práticas organizacionais.

## ABSTRACT

BOARETTO, Felippo. **Well-told Lies**: aspects of the Managerial Decision Process in a strategic ambit. Monograph (Management Bachelor), Management Department, Management and Accountability Faculty, Rio de Janeiro Federal University. Rio de Janeiro, 2010.

Exploratory and dialectic study about how different aspects of Managerial Decision Process behave itself as it comes close to the strategic ambit, with the objective of elucidate ways to develop the managerial decision taking. Formulation of a total vision of the Decision Process and it different levels of study, based in the basic contradiction: utilization of decision rules by the appropriation of pre-concepts and creation of new rules based in rules held by the decisor in certain moment, through a process of rationalization, judgment and choice. Ample interdisciplinary research considering the different methodologies that are consolidating itself by the name of Cognition Sciences. Unstructured interviews with managers and comparison of the information produced by the different methods of research. In spite of focusing the Decision Process in strategic ambit, the study provides information about any kind of decision taking and organizational practices.

**Aos Mestres que tive em vida.**

## SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
- Problema de Pesquisa	2
- Objetivo	2
- Delimitação do Trabalho	2
- Relevância do Estudo	3
- Hipóteses	4
- Metodologia de Pesquisa	4
<b>2 – REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1. Uma visão geral sobre o Processo Decisório	8
2.2. Os Estudos sobre o Processo Decisório	11
2.3. O Aspecto Racional do Processo Decisório	14
2.4. O Aspecto Cognitivo do Processo Decisório	18
2.5. O Aspecto Emocional do Processo Decisório	22
2.5.1. A Contribuição da Neurofisiologia	27
2.5.2. O Conceito de Heurística	33
2.5.3. A Utilização de Regras ou Normas de Decisão	42
2.6. Gestão Estratégica e Processo Decisório: Um Paralelo	49
<b>3 – TÓPICOS DO EXERCÍCIO GERENCIAL</b>	<b>56</b>
3.1. Objetivos como Diretrizes	57
3.2. A Intuição em Oposição ao Raciocínio	59
3.3. A Experiência como Limitação Progressiva	59
3.4. Desenvolvimento das Regras de Decisão	60
<b>4 – O PROCESSO DECISÓRIO GERENCIAL EM ÂMBITO ESTRATÉGICO</b>	<b>63</b>
<b>5 – CONCLUSÃO: COMO DESENVOLVER O PROCESSO DECISÓRIO GERENCIAL EM ÂMBITO ESTRATÉGICO</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>78</b>

## 1. INTRODUÇÃO

---

As últimas décadas evidenciaram algumas transformações científicas, como o crescente afunilamento que reúne sobre uma mesma ciência: a Ciência da Cognição, toda uma gama de metodologias científicas que antes eram tomadas em separado.

Ciências como a Neurologia, a Psicologia, a Economia, a Sociologia, a Antropologia e a Cibernética vêm perdendo as barreiras que as separam para darem origem a uma metodologia conjunta de pesquisa, na qual conceitos sobrepostos devem ser comparados e entendidos como diferentes perspectivas sobre o mesmo assunto.

Nesta teia de tentativas de compreensão da cognição humana, torna-se clara a potência dos estudos neurofisiológicos sobre os demais, dada sua característica natural, ou seja, dado que seus estudos estão baseados na observação direta de objetos naturais: os neurônios e demais componentes do sistema nervoso humano, e não na formulação de hipóteses, como vêm divulgando as outras metodologias.

No entanto, apesar de passos firmes, os estudos neurofisiológicos ainda caminham a passos curtos, cabendo às ciências ditas humanas traçarem hipóteses que mais tarde encontrarão respaldo ou correção, embora já sejam capazes de fornecerem avanços à compreensão da cognição humana e a todos os assuntos ligados a ela.

De grande importância no meio gerencial é o tema do Processo Decisório, intimamente ligado aos estudos da cognição humana e à Administração. De forma geral, todos estamos sujeitos a um processo ao mesmo tempo deficiente e intrigante de reconhecimento do meio que nos cerca, de avaliação de nossas opções de escolha e tomada de decisões.

**Problema de Pesquisa:**

Tomando como base as várias tentativas de explicação do que seja este Processo Decisório, observaremos quais as contribuições de seus diferentes aspectos para a gestão gerencial em âmbito estratégico. Como a racionalização das opções de escolha; a utilização de princípios ou julgamento intuitivos; e as capacidades cognitivas dos gestores se comportam à medida que as decisões se aproximam do âmbito estratégico, ou seja, à medida que se tornam mais complexas?

**Objetivo:**

Elucidar maneiras de criar subsídios à melhoria contínua dos Processos Decisórios em âmbito estratégico, bem como subsídios a uma análise das políticas organizacionais.

**Delimitação do Trabalho:**

O que pretendemos neste momento é formar uma concepção abrangente do Processo Decisório gerencial em âmbito estratégico, para sua melhor compreensão. Não caberá aqui avaliar qual a melhor, se é que exista uma e apenas uma melhor, forma de Gestão Estratégica.

Da mesma forma, não tentaremos classificar diferentes tipos de Processos Decisórios, nem diferentes estilos de gestão. Concentraremos nossa atenção na relação entre os Processos Decisórios organizacionais e as estratégias neles baseadas, ou seja, nos conceitos básicos capazes de fazer-nos compreender melhor o Processo Decisório gerencial como um todo.



De certa forma, foram destacadas as relações conceituais do ponto de vista do indivíduo, do gestor, em detrimento de relações sociais, que devem ser analisadas por contarem com relações significativas adicionais.

Sobre a classificação utilizada pelos pesquisadores do Processo Decisório<sup>1</sup>, poderíamos classificá-lo como um estudo *descritivo*, uma vez que pretende representar os Processos Decisórios em sua totalidade, e não como uma busca racional pela otimização de condições pré-determinadas.

### **Relevância do Estudo:**

Considerando a hierarquia das atividades que se desenvolvem nas organizações, podemos perceber a relevância das decisões de cunho mais estratégico em relação àquelas de cunho mais operacional.

Dado que o ambiente das decisões de cúpula organizacional é de incerteza e pressão, além de oferecer poucas oportunidades de aprendizado<sup>2</sup>, a análise do Processo Decisório neste ambiente merece atenção especial. Por sua vez, uma grande parte do tempo de trabalho de um administrador é ocupada por um processo diário de tomada de decisões numerosas e variadas<sup>3</sup>, o que demonstra, em conjunto com os demais fatores, a importância do estudo do Processo Decisório gerencial.

Devemos acrescentar o fato de que, em se tratando de conhecimento, é obrigatório neste instante considerarmos os avanços científicos para a compreensão da cognição humana. Tópicos como a organização social, a cultura, a percepção do meio pelo homem, o

---

<sup>1</sup> Por exemplo: SIMON (1979); THALER (2000); TVERSKY & KAHNEMAN (1981; 1986).

<sup>2</sup> TVERSKY & KAHNEMAN (1986).

<sup>3</sup> ANSOFF (1977).

comportamento de consumo, a estratégia empresarial, dentre outros, devem ser vistos a partir de uma óptica comum para uma compreensão mais concreta: a cognição humana.

### **Hipóteses:**

1. **Hipótese de Julgamento e Escolha:** Avaliações planejadas das possibilidades de escolha e utilizações de regras baseadas em princípios, pré-julgamentos, se sucedem de forma dinâmica. Quando não existirem regras a serem seguidas, o decisor as construirá através de novas avaliações. À medida que as decisões dos gestores se aproximam do âmbito estratégico, necessitarão utilizar mais sua capacidade de análise comparativa e planificação das possibilidades de escolha.
2. **Hipótese da Capacidade Cognitiva:** Dado que nossa compreensão da realidade é heurística, e que estamos sujeitos a uma capacidade limitada de processamento de informações, à medida que as decisões gerenciais se aproximam do âmbito estratégico, se aproximarão de um limite cognitivo. Em outras palavras, as decisões estratégicas estarão sujeitas a um limite de informações consideradas em determinado momento e a um limite de processamento destas informações.

### **Metodologia de Pesquisa:**

É preciso destacar, antes de tudo, que o estudo aqui desenvolvido se baseia no desenvolvimento parcial das pesquisas das chamadas Ciências da Cognição, ou seja, das Ciências da Psicologia, da Neurologia, da Lógica e da Cibernética voltadas para a compreensão dos processos cognitivos.

Assim como têm sido divulgados os resultados destas pesquisas, não nos basearemos em um objeto científico natural, ao nível fisiológico, uma vez que este ponto de compreensão dos mecanismos envolvidos com a cognição ainda não tenha sido alcançado. Isto, é preciso lembrar, não inviabiliza as pesquisas até hoje divulgadas, assim como não podemos desconsiderar, por exemplo, as contribuições de Mendel e sua decodificação genética antes mesmo da descoberta dos genes.

Portanto, cabe ressaltar que pesquisas exploratórias, neste momento, parecem ser mais indicadas do que pesquisas de caráter mais quantitativo, centradas em relações conhecidas. Sem a percepção clara destas relações na cognição humana, buscassem elaborar uma visão abrangente que nos permita futuras análises parciais concretas.

LAROCHE & NIOCHE (apud MACHADO-DA-SILVA, FONSECA & FERNANDES, 1998) analisam os estudos cognitivos da estratégia dividido em três partes, das quais a mais básica centra-se nos *vieses cognitivos*, pequenos descaminhos da racionalidade; passando pelos *mapas cognitivos*, estruturas individuais de percepção; e por último, centrando-se nos chamados *esquemas interpretativos*, estruturas correspondentes à união de diferentes mapas cognitivos individuais, que acabam por criar uma visão social de mundo. Esta última definição chegou a receber o nome de *paradigma*, em analogia ao conceito científico (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA & FERNANDES, 1998, p. 8). Esta separação dos estudos da cognição acaba por não explicar o Processo Decisório como um todo.

O que pretendemos aqui é empreender um estudo dialético no sentido de promovermos um diálogo entre todos os esforços de compreensão da cognição humana em sua tarefa de gestão, sem o qual incorreríamos em um estudo de resultados abstratos e de compreensão parcial sobre o Processo Decisório.

Assim, para conhecermos mais a fundo as transformações sofridas pelo Processo Decisório à medida que este se aproxima do âmbito das decisões estratégicas, organizamos a pesquisa da seguinte forma:

*Passo 1.* Foi realizada pesquisa bibliográfica ao longo de todo o estudo para melhor compreensão do objeto de estudo: a cognição humana, e suas contribuições para a estratégia organizacional. Foram considerados estudos científicos provindos da Psicologia, da Neurofisiologia, da Economia e da Cibernética, além de estudos filosóficos sobre a compreensão científica.

*Passo 2.* Com a progressão da pesquisa bibliográfica, foram realizados encontros para avaliação da qualidade dos resultados encontrados pelos pesquisadores, comparação entre estudos e melhor apropriação do tema.

*Passo 3.* Organizamos entrevistas em profundidade com alguns gestores, para termos acesso ao âmbito gerencial a partir de suas experiências pessoais. Desta forma, visualizamos o objeto como um todo, suas contradições e semelhanças.

Durante as entrevistas, foram destacados pontos como: a possibilidade de comparar alternativas de escolha em âmbito estratégico; o uso da intuição; o uso de princípios básicos para a decisão, tais como: *Unidade Estratégica de Negócios (UEN)*, *Segmento de Mercado*, *produto*, *cliente*, *funcionário*, *departamento*, etc.; a carga horária dedicada ao trabalho gerencial e as formas de utilização deste tempo; a divisão de tarefas entre os integrantes da equipe gerencial; a organização de reuniões; a questão dos *modismos* e apropriações de informações públicas; a formação da estratégia organizacional; a

contribuição da experiência e a renovação do pessoal. Além disso, as entrevistas foram adaptadas em cada caso, para refletirem assuntos do dia-a-dia dos gestores entrevistados.

*Passo 4.* Reunindo os dados obtidos, foi feita uma análise teórica comparativa para generalização de hipóteses.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

---

**“A única vaca sagrada numa organização deveria ser sua filosofia básica de fazer negócios”.**  
Thomas J. Watson Jr. em: WATSON Jr. (1980, p. 63)

### 2.1. Uma visão geral sobre o Processo Decisório

O Processo Decisório deve ser encarado mais como uma forma de consecução de objetivos do que como uma forma de conhecimento e adaptação a condições pré-determinadas. Em suas ações cotidianas, o decisor toma conhecimento de seu meio para obter êxito em objetivos despertados antes mesmo de sua percepção de mundo; objetivos inerentes ao organismo humano, a respeito dos quais podemos classificar as decisões como motivadas, ou seja, toda decisão visa à consecução de objetivos pré-determinados, embora mutáveis até certo ponto. A necessidade de alimentar-se, por exemplo, pode se manifestar através do desejo de comer uma maçã, mas dada qualquer dificuldade em obter este tipo de alimento, poderão ser consideradas outras decisões, como comer uma banana ou procurar maçãs em outra localização.

Assim, devemos conceber o Processo Decisório não como um processo de decisão a partir da percepção e da racionalização do meio, mas como um processo que antes das tarefas de percepção e racionalização, está baseado em objetivos manifestados no organismo, sejam conscientes ou não, intencionais ou não.

É preciso considerar a **decisão** como um esforço cognitivo de resposta às questões colocadas pelos objetivos pré-determinados, sustentado este esforço por capacidades biológicas do sistema nervoso animal, observadas certas diferenças evolutivas.

No âmbito da Psicologia (*Gestalt*), por exemplo, podemos observar algumas experiências realizadas com animais (ramisteres, cachorros e macacos), que demonstram o

domínio de certas capacidades como o aprendizado, o raciocínio e a intuição, antes pensadas como exclusivas dos seres humanos (BECHARA & DAMASIO, 2005; PUCHKIN, 1969).

O **Processo Decisório**, do qual a decisão é produto, pode ser considerado como um processo de redução do conjunto de possibilidades de escolha para a resolução de uma determinada questão, percebida e avaliada pelo decisor. Em outras palavras, um processo que se inicia com a percepção da questão, avaliada com base em sua necessidade de resolução igualmente percebida; passa pela busca de alternativas de resolução, também percebidas e avaliadas ou julgadas pelo decisor; e termina com a escolha da alternativa, quando estiverem presentes mais de uma.

SIMON (1955, 1974 e 1989) e THAGARD & MILLGRAM (1997), por exemplo, fornecem uma análise da totalidade e complexidade do Processo Decisório que não deve ser considerado linearmente como apresentado, composto por etapas delimitadas. Sobre o Processo Decisório em âmbito organizacional, SIMON (1974) apresenta um modelo dividido em três fases: a determinação das ocasiões que demandam decisões, a estruturação dos possíveis cursos de ação, e a decisão em si, ou seja, a escolha do curso de ação a ser empreendido. Nas palavras do autor:

“A decisão compreende três fases principais: descobrir as ocasiões em que deve ser tomada, identificar os possíveis cursos de ação e decidir-se entre um deles. (...) Em conjunto, essas três partes representam a maior parte das atividades dos executivos”. (p. 14).

“À primeira fase do processo – a análise do ambiente procurando-se identificar as situações que exigem decisão – chamaremos de atividade de *coleta de informações* (utilizando o significado militar). À segunda – a de criar, desenvolver e analisar possíveis cursos de ação – chamaremos de atividade de *estruturação*. À terceira – a de escolher uma linha determinada de ação entre as disponíveis – designaremos como atividade de *escolha*”. (pp. 14-15).

O autor deixa claro que estas três fases estão interligadas, podendo as fases posteriores influenciar as anteriores:

“De maneira geral, a fase de coleta de informações precede à de estruturação, e esta a de escolha. O ciclo de fases, todavia, é muito mais complexo do que sugere essa sequência. Cada fase de tomada de determinada decisão constitui por si mesma processo complexo. A fase de estruturação, por exemplo, pode exigir novas informações, que por sua vez, têm suas fases de informação, estruturação e escolha, e assim por diante. É, realmente, um mecanismo complicado. Não obstante, as três grandes fases são, não raro, claramente discerníveis, à medida que se desenrola o processo de tomada de decisão na organização”. (p. 16).

Já THAGARD & MILLGRAM (1997), em adição aos modelos clássicos do Processo Decisório, apresentam-no como uma avaliação de objetivos (*goals*), além da escolha das ações (*actions*). Nas palavras dos autores: “a escolha é feita chegando-se a um plano ou planos que envolvam ações e objetivos coerentes com outras ações e outros objetivos com os quais se está comprometido” (pp. 440-441).

Em seu modelo, os autores não diferenciam objetivos de ações, considerando estas como um sinônimo de *subobjetivos*. Em conjunto, os nomeiam **fatores** no Processo Decisório, que são coerentes entre si de acordo com os seguintes princípios:

1. Simetria. Coerência e incoerência são relações simétricas: se um fator (ação ou objetivo) F1 é coerente com outro fator F2, então F2 é coerente com F1.
2. Facilitação. Considerando um conjunto de fatores A1 ... An que juntos facilitam a consecução de um objetivo G. Então: a) cada Ai é coerente com G; b) cada Ai é coerente com outro Aj; e c) quanto maior o número de ações requeridas, menor a coerência entre ações e objetivos.
3. Incompatibilidade. Se dois fatores não podem ambos ser executados ou atingidos, então estes fatores serão fortemente incoerentes; enquanto se dois fatores são difíceis de serem executados ou atingidos juntos, são apenas fracamente



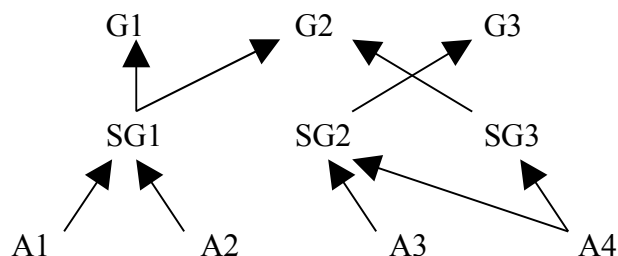
incoerentes. Em outras palavras, dois fatores simultâneos podem ser incoerentes, mas possíveis.

4. Prioridade de Objetivos. Alguns objetivos são desejáveis por motivos intrínsecos ou outras razões não-coerentes.

5. Julgamento. Relações de facilitação e competição dependerão da coerência com julgamentos sobre a aceitabilidade de crenças factuais.

6. Decisão. Decisões são feitas com base na avaliação da coerência geral de um conjunto de ações e objetivos. Os autores nomeiam este processo de avaliação de **Coerência Deliberativa**.

Uma representação deste conjunto é apresentada pelos autores:



**Figura 1.** Retirada de: THAGARD & MILLGRAM (1997, p. 443).

## 2.2. Os Estudos sobre o Processo Decisório

LAROCHE & NIOCHE (apud MACHADO-DA-SILVA, FONSECA & FERNANDES, 1998) analisam os estudos cognitivos da estratégia dividido em três partes.

A mais básica centra-se nos chamados *vieses cognitivos*, pequenos descaminhos da racionalidade. Um segundo estágio das pesquisas centram-se nos chamados *mapas*

*cognitivos*, estruturas individuais de percepção. Por último, temos uma terceira perspectiva, centrada nos chamados *esquemas interpretativos*, estruturas correspondentes à união de diferentes mapas cognitivos individuais, que acabam por criar uma visão social de mundo. Esta última definição chegou a receber o nome de *paradigma*, em analogia ao conceito científico (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA & FERNANDES, 1998, p. 8).

Ainda que os autores tenham partido de uma metodologia diferente daquela aplicada aqui, devemos notar a pluralidade de abordagens sobre o assunto, que está longe de ser esgotado. SIMON (1979); THALER (2000) e TVERSKY & KAHNEMAN (1981; 1986), por exemplo, classificam os estudos sobre o Processo Decisório em dois grupos: os *estudos normativos*, que pretendem apresentar métodos de resolução de problemas e maximização das recompensas, e os *estudos descritivos*, voltados para a compreensão do processo humano de tomada de decisões, e todas as suas limitações. Outra classificação é apresentada por BAZERMAN (2004; tradução do inglês):

“O campo da tomada de decisões pode ser dividido não muito rigorosamente em duas partes: o estudo dos modelos prescritivos e o estudo dos modelos descritivos. Os cientistas da decisão prescritiva desenvolvem métodos para tomar decisões ótimas. Por exemplo, poderíamos sugerir um modelo matemático para ajudar um tomador de decisões a agir mais racionalmente. Os pesquisadores da decisão descritiva consideram os modos interligados como as decisões realmente são tomadas” (p. 6).

SCHWENK (1995, p. 471), analisando estratégias organizacionais, fornece uma classificação adicional: nomeia *pesquisa de conteúdo* aquela que “lida com o conteúdo das estratégias” – assemelhando-a ao grupo dos estudos normativos; e *pesquisa de processo* aquela que “examina o processo de decisão estratégica e os fatores que o afetam” – que por sua vez, podemos comparar com o grupo dos estudos descritivos. Para o autor, a pesquisa de conteúdo tem se mostrado útil para o fornecimento de regras para estratégias que levem a melhores desempenhos de diferentes tipos de organização em diferentes condições competitivas. No entanto, alerta o autor que “algumas destas generalizações estão se

tornando menos úteis”, necessitando de um reexame de antigas generalizações e suposições (id.).

Poderíamos então classificar o presente estudo como um estudo descritivo, uma vez que pretende estudar o Processo Decisório como ele se dá nas organizações e em âmbito estratégico, mas poderíamos também classificá-lo como normativo, uma vez que se pretende obter uma visão geral sobre o Processo Decisório a fim de elucidar recomendações para o aprimoramento das estratégias organizacionais.

Aprofundando nossa análise do Processo Decisório, identificamos três aspectos sobre os quais se têm baseado os estudos das decisões:

- a) Um aspecto **racional**, baseado na avaliação racionalizada, planificada, das opções de escolha para a consecução dos objetivos;
- b) Um aspecto **emocional**, baseado na utilização de normas ou regras como diretrizes para a obtenção dos objetivos; e
- c) Um aspecto **cognitivo**, que tem como base a capacidade cognitiva de processamento de informações e seus limites.

É preciso, devido ao desgaste dos termos acima utilizados, analisarmos cada um destes aspectos, para melhor compreensão do Processo Decisório.

### 2.3. O Aspecto Racional do Processo Decisório

Com *racional*, estamos nos referindo à utilização consciente da **racionalidade**, termo que se refere ao “estabelecimento de uma adequação entre uma coerência lógica e determinada realidade empírica”. E: “tanto pode designar uma ação que se realiza em conformidade com certos valores e que se autojustifica, quanto a ação visando objetivos específicos, procurando realizá-los através do cálculo e da adequação dos meios a esses fins” (JAPIASSÚ, 1996, p. 69).

Assim, alguns estudos do Processo Decisório, notadamente aqueles ligados à Microeconomia, destacaram os esforços de análise de alternativas e cálculo de suas contribuições para a consecução dos objetivos. THAGARD & MILLGRAM, (1997), destacam como modelos clássicos os trabalhos de: John von Neumann, Oskar Morgenstern e Leonard J. Savage.

STIGLER (1986) apud MELLERS (2000, p. 910) aponta que as primeiras teorias da tomada de decisão começaram com jogos de azar no século XVIII, quando a nobreza francesa perguntou aos matemáticos da corte quanto eles deveriam apostar em um jogo com 1% de chance de ganhar 100 francos ou perder o dinheiro apostado. Como resposta, os matemáticos disseram que nestes casos não se deve apostar mais do que 1 franco. “Este valor esperado é justo porque torna os ganhos do apostador no longo prazo idêntico aos ganhos da casa” (id.).

A primeira vista, aponta a autora, esta regra parece razoável, mas logo se começa a questionar o caso de apostas de valor esperado negativo, como a loteria e o seguro, que não estariam de acordo com a resposta dos matemáticos. Para muitos, a loteria oferece uma forma de entretenimento, e os seguros fornecem paz de espírito. “O que poderia haver de

errado nisso?” (id.). Estas observações, prossegue, inspiraram Daniel Bernoulli a propor que as pessoas consideram o prazer ou a satisfação psicológica da prosperidade, mais do que a prosperidade por si, o que chamou de *utilidade*, que cresce rapidamente a princípio, e então começa a desacelerar em função da prosperidade (BERNOULLI, 1738, reeditado em 1954 apud MELLERS, 2000, p. 910). Este conceito deu base aos posteriores estudos de BENTHAM (1789, reeditado em 1984); JEVONS (1871); WALRAS (1874); Menger (1871) e MARSHALL (1890) apud MELLERS (id.).

Outra sugestão de Bernoulli foi a de que os decisores selecionam a opção que maximiza sua utilidade esperada. Assim, quando confrontados com uma escolha entre um ganho certo e uma aposta de valor esperado equivalente, por exemplo, \$10 ou 10% de chance de ganhar \$100 ou perder a aposta, o decisor preferirá o ganho certo. Estas idéias simples formaram a base da teoria clássica da *utilidade*.

SIMON (1955, p. 100) retrata os diversos modelos de escolha racional até então estabelecidos – do tipo normativo – como um conjunto de restrições sob as quais a adaptação racional toma lugar. Entre as restrições mais comuns, que não são o objeto do cálculo racional, se encontram: a) o conjunto de alternativas passíveis de escolha; b) a relação que determina a contribuição (satisfações, consecução de objetivos) como uma função da alternativa que é escolhida; e c) as ordens de preferência entre contribuições (*pay-offs*). Em termos matemáticos, os modelos podem ser apresentados através dos tópicos seguintes:

1. Um conjunto de alternativas comportamentais (de escolha ou decisão), representado por um conjunto *A*.

2. Um subconjunto  $\hat{A}$ , das alternativas consideradas ou percebidas pelo decisor. O que significa que o decisor percebe ou considera apenas uma parcela de  $A$ , das alternativas possíveis ( $\hat{A} \subset A$ ).
3. Um conjunto de conseqüências ligadas às escolhas,  $S$ .
4. Uma função de contribuição (*pay-off function*) representando o valor ou a utilidade estipulada pelo decisor a cada possível conseqüência das escolhas. Pode ser representada como uma função  $V(s)$ , para todos os elementos  $s$ , de  $S$ .
5. Informações sobre a ocorrência de uma determinada conseqüência em  $S$  se uma alternativa  $a$ , em  $A$  (ou em  $\hat{A}$ ) é escolhida. O autor destaca que estas informações são incompletas, ou seja, existirão mais de uma conseqüência possível,  $s$ , para cada alternativa comportamental,  $a$ . Estas informações podem então ser representadas como  $S_a$  – o conjunto das conseqüências que resultam da escolha de  $a$ .
6. Informações sobre a probabilidade com que uma conseqüência particular acontecerá se uma alternativa comportamental é escolhida. Este tipo de informação, segundo Simon, é mais preciso que as informações anteriores, por associarem a cada elemento  $s$ , do conjunto  $S_a$ , uma probabilidade  $P_a(s)$  – a probabilidade de  $s$  acontecer se  $a$  é escolhido, sendo  $P_a(s)$  uma função real, não-negativa de soma igual a 1.

Estes tópicos compõem um modelo tripartite baseado no conjunto de alternativas comportamentais,  $A$ ; o conjunto de consequências,  $S$ ; e suas contribuições,  $V$ . O conceito “clássico” (p. 103) de racionalidade, segundo Simon, está ligado à maximização de  $V$ , sob as condições ou restrições impostas pelo ambiente, pela situação. A maximização dar-se-ia através do cálculo das probabilidades  $P_a(s)$ , e escolha da(s) alternativa(s) que promova(m) a maximização de  $V$ , dadas as restrições.

MARCH (1991, p. 97), por sua vez, analisa estes modelos com base em quatro tópicos:

1. Um conhecimento de alternativas. Os decisores têm um conjunto de alternativas para a ação;
2. Um conhecimento de consequências. Os decisores conhecem as consequências de ações alternativas, ao menos sua distribuição probabilística;
3. Uma ordem de preferência consistente. Os decisores detêm valores consistentes pelos quais cada consequência alternativa das ações pode ser comparada em termos de valores subjetivos;
4. Uma regra de decisão. Os decisores têm regras pelas quais selecionam uma única alternativa de ação com base nas consequências para suas preferências.

Neste conjunto de regras básicas estão calcados vários modelos de tomada de decisão de cunho mais operacional, estático, como definir o número de funcionários

necessários durante certo período, o número de pacotes de produtos a serem encomendados por digamos, semanas, etc. Uma vez que as decisões vão se tornando mais complexas, e vamos nos aproximando de nosso objeto de pesquisa, precisamos analisar outros aspectos do Processo Decisório.

## **2.4. O Aspecto Cognitivo do Processo Decisório**

Vários estudos posteriores a estes modelos, ditos clássicos, destacaram suas limitações para a compreensão do Processo Decisório.

Devemos conceber os esforços de decisão, para esses autores, sob as limitações cognitivas impostas pelo organismo do decisor, uma vez que conceber o Processo Decisório desta forma normativa implica conceber o decisor como uma máquina de fazer cálculos, possuidor de probabilidades e informações acuradas, para não dizer corretas, a respeito das consequências advindas de suas escolhas. Segundo SIMON (1955, p. 104): “existe uma completa falta de evidência de que, em situações reais de escolha humana de qualquer complexidade, esses cálculos podem, ou são de fato, realizados”.

O autor propõe algumas simplificações para que um modelo do Processo Decisório se aproxime da realidade. A primeira proposta do autor é a de que, na maior parte das decisões humanas, a função de contribuição  $V$  apresenta apenas dois ou três valores (1, 0 e -1), de acordo com a contribuição positiva, negativa ou indiferente das consequências  $S$  em relação aos objetivos pré-estabelecidos.

Outra proposta está ligada ao fato de que o decisor busca informações até satisfazer os objetivos estabelecidos. Neste instante, cessa a busca por novas informações e toma sua decisão. Desta forma, em problemas que comportem uma quantidade considerável de

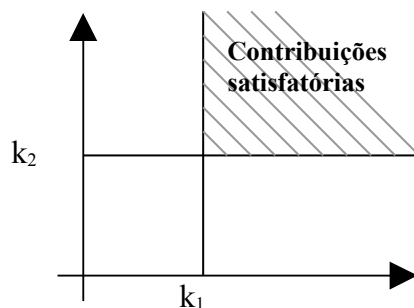


variáveis, o decisor não procuraria a **maximização** da função de contribuição, mas a **satisfação** de seus objetivos.

Uma terceira proposta considera uma classificação parcial das contribuições advindas das consequências ligadas a cada decisão possível, ao contrário da função de contribuição linear clássica, o que significaria uma ordenação completa das contribuições.

Mais verossímil, para Simon, seria uma representação vetorial  $V(s)$ , com componentes  $V_1, V_2...$  Isto porque dois objetivos podem ser igualmente atraentes, como comer uma maçã ou uma laranja; objetivos diferentes podem ser considerados, como em uma decisão em grupo; duas ou mais opções em uma decisão podem ser comparadas a partir de fatores diferentes – por exemplo, comparação de dois empregos em termos de: salário, clima, satisfação, prestígio, etc.; ou porque cada decisão  $a$  pode estar ligada a uma gama de consequências possíveis,  $S_a$ , e estas, por sua vez, satisfazerem ou não os objetivos estabelecidos.

Em qualquer destes casos, a maximização da função de contribuição se torna difícil. Para estes casos, SIMON (id., p. 110) apresenta um modelo baseado na satisfação de diferentes objetivos, medida a função de contribuição como um fator, satisfeito caso  $V_i \geq k_i$  para todo  $i$ :



**Figura 2.** Retirada de: SIMON (1955, p. 109).

Desta forma, uma regra lógica de decisão seria: a) procurar por um subconjunto  $S'$  em  $S$ , tal que  $V(s)$  é satisfatório para todo  $s$  em  $S'$  (isto é,  $V(s) \geq k$ ). b) Procurar então por um  $a$  em  $A$  tal que  $S_a$  está contido em  $S'$ . Simon afirma que, desta forma, a existência de soluções e sua exclusividade não estão garantidas, ou seja, podem não existir ou existir mais de uma solução para o problema.

SIMON (id., pp. 110-113) considera ainda um Processo Decisório dinâmico, ou seja, com múltiplas etapas decisórias até a consecução dos objetivos. Ao contrário do modelo clássico, que considera uma avaliação total das alternativas antes da decisão em si, o autor apresenta um exame sequencial das alternativas, a partir do qual a primeira alternativa a satisfazer os objetivos, ou uma das primeiras, será aquela a ser selecionada.

Esta avaliação seria realizada comparando-se as alternativas parciais com o que se espera ser uma decisão satisfatória, ou seja, a partir de um **nível de aspiração** que se eleva à medida que se aproxima da satisfação dos objetivos, e decai, caso contrário. Em outro de seus trabalhos, SIMON (1979, p. 503) aponta que, em um ambiente benigno que forneça muitas alternativas satisfatórias, o nível de aspiração crescerá, e muitas destas alternativas, mesmo que satisfaçam os objetivos do decisor, serão renegadas. Ao contrário, em ambiente austero, o nível de aspiração cairá, e qualquer alternativa satisfatória será escolhida.

Outra forma de visualizar este Processo Decisório é através das alternativas comportamentais consideradas,  $\hat{A}$ , e possíveis,  $A$ . Uma falha em achar uma alternativa satisfatória em  $\hat{A}$  levaria a uma busca por alternativas adicionais em  $A$ .

Estes dois processos, a comparação e a busca por novas alternativas, compõem então duas ferramentas que auxiliam a tomada de decisão, uma vez considerada a **racionalidade limitada** e não global, como pretendem os modelos clássicos. Limitada por não possuir todas as informações necessárias para a maximização da função de contribuição, não possuir o poder de cálculo necessário para lidar com uma quantidade de

variáveis considerável, e mesmo por não possuir mecanismos de cálculo das contribuições advindas da busca por novas alternativas.

MARCH (1991, p. 98) resume a análise crítica de Simon aos estudos normativos da seguinte forma:

“Em vez de todas as alternativas e todas as informações sobre as consequências serem conhecidas, as informações devem ser descobertas pela procura. A atenção é um recurso escasso; teorias da racionalidade limitada são, em sua maioria, teorias da alocação da atenção. A procura é estimulada pela falha em atingir-se um objetivo, e continua até revelar uma alternativa que seja boa o bastante para satisfazer objetivos existentes, evocados. Novas alternativas são procuradas na vizinhança das antigas. A falha foca a procura nos problemas de consecução de objetivos que foram violados; o sucesso permite que os recursos de procura movam-se para outros domínios.

Teorias de racionalidade limitada são também teorias de ausência (isto é, oportunidades inexploradas, economias não descobertas, desperdício, etc.). Ao passo que o desempenho supera o objetivo, a procura por novas alternativas é modesta, a ausência é acumulada, e aspirações são crescentes. Quando o desempenho é superado pelo objetivo, a procura é estimulada, a ausência decai, e as aspirações decaem”.

O autor acrescenta que, para este sistema de controle clássico manter **objetivos** e **desempenho** próximos, primeiro adapta-se os objetivos ao desempenho: os decisores aprendem o que esperar. Ao mesmo tempo, adapta-se o desempenho aos objetivos aumentando a procura e diminuindo ausências quando confrontado com falhas e diminuindo a procura e aumentando ausências quando confrontado com sucesso.

COHEN, MARCH & OLSEN (1972, p. 1) apresentam os limites ao Processo Decisório a partir de uma perspectiva organizacional. Para os autores, que caracterizam as organizações como *anarquias organizadas*, as decisões se dão em um âmbito no qual as preferências são *problemáticas*, por serem inconsistentes e mal definidas, sendo descobertas a partir das ações, mais do que servindo de base para elas.

Uma segunda propriedade destas *anarquias* é sua tecnologia obscura (*unclean*), mal compartilhada entre seus membros, que operam em uma base simples de tentativa e erro e

“invenções pragmáticas de necessidade” (id.). A terceira propriedade é a participação fluida, o que contribui para que as fronteiras das organizações não sejam fixas e para que os tomadores de decisão sejam modificados com frequência.

Assim, localizamos restrições sobre o Processo Decisório não só ao nível individual, como também ao nível organizacional, que devem ser considerados durante uma análise das estratégias organizacionais.

## 2.5. O Aspecto Emocional do Processo Decisório

Concentrando nossa análise ao nível individual do Processo Decisório, é possível destacar outro aspecto, ligado à formação e utilização de normas que vão se formando com a experiência do indivíduo e suas influências sociais e culturais.

São vários os estudos que se concentram mais na adaptação a normas pré-estabelecidas do que em sua definição para a escolha entre alternativas. Igualmente diversificado é o número de conceitos que surgiram para representar aspectos e estruturas do Processo Decisório ligados à utilização de normas, muitas vezes, sem uma apreciação de conceitos já existentes.

Antes de alinharmos os vários conceitos existentes, comecemos por explorar o significado da palavra *emocional*, utilizada aqui. BECHARA & DAMASIO (2005) caracterizam nossas **emoções** da seguinte forma:

“(...) coleção de mudanças nos estados do corpo e do cérebro iniciados por um sistema cerebral dedicado que responde a conteúdos específicos da percepção do indivíduo, real ou recriada, relativa a um objeto ou evento particular. O conjunto destas respostas no corpo e cérebro constitui uma emoção” (p. 339).

Em outras palavras, nossas emoções seriam o produto reacional a estímulos percebidos pelo indivíduo, em determinado momento. Os autores analisam como nossas emoções afetam nosso Processo Decisório, assunto ao qual voltaremos mais adiante. Por hora, destacamos o fato da influência da percepção sobre as decisões.

Uma contribuição a ser mencionada é a dos estudos de TVERSKY & KAHNEMAN (1974). Os autores apontam que nossos julgamentos sob incerteza se baseiam em um número limitado de princípios heurísticos, que reduzem a complexidade da estimação de probabilidades e predição de valores para simples julgamentos operacionais. “Em geral, essas heurísticas são úteis, mas algumas vezes levam a erros severos e sistemáticos” (p. 1124). Apresentam então três destes princípios:

1. Princípio de Representação: para calcularmos probabilidades, tendemos a avaliar em que grau um objeto A é representativo de outro B, ou seja, em que grau A se assemelha a B. “Esta abordagem ao julgamento de probabilidade conduz a sérios erros, porque similaridade, ou representatividade, não é influenciada por vários fatores que deveriam afetar os julgamentos de probabilidade” (id.).
2. Princípio de Acessibilidade: para calcularmos frequência ou probabilidade, recorreremos a ocorrências ou instâncias mais acessíveis a nossa mente, seja por serem mais frequentes ou de maior impacto, o que nos leva, em alguns casos, a erros previsíveis.

3. Princípio de Ajustamento e Ancoragem: em certas situações, fazemos estimativas a partir de um valor inicial que é ajustado para se chegar à resposta final. Assim, pontos de partida diferentes geram estimativas diferentes.

Os autores apontam também que este julgamento tendencioso não é detectado pelas pessoas ao longo de suas vidas, assim como os princípios estatísticos não são aprendidos. Isto porque as instâncias relevantes não são codificadas apropriadamente (id., p. 1130).

Aprofundando seus estudos, TVERSKY & KAHNEMAN (1981; 1986) comentam sua *Teoria Prospectiva*, segundo a qual o processo de escolha pode ser dividido em duas fases: uma primeira fase de **formatação** (*framing*) e edição, seguida por uma fase de **avaliação**.

TVERSKY & KAHNEMAN (1981, p. 453) definem um **problema de decisão** como atos ou opções dentre as quais uma deve ser selecionada; as possíveis consequências destes atos; e as contingências ou probabilidades condicionais que relacionam as consequências aos atos. Com **formato de decisão**, referem-se à concepção por parte do decisor dos atos, consequências e contingências associadas a uma escolha particular.

A formatação é controlada pela forma como o problema de decisão é apresentado assim como pelas normas, hábitos, características pessoais e expectativas do decisor. Na segunda fase, as formas geradas são avaliadas e a de maior valor é selecionada (TVERSKY & KAHNAMAN, 1986, p. S257; TVERSKY & KAHNEMAN, 1981, p. 453).

Os autores (1986, p. S273) apontam ainda que a formatação das decisões é influenciada: a) pela forma escrita como é apresentado (*language of presentation*); b) pelo contexto da escolha; e c) pela natureza da apresentação; sendo nosso tratamento do processo informal e incompleto. (p. S273).

Destacam, com base em estudos sobre escolhas enviesadas, que a depender da formação empregada teremos diferentes comportamentos de escolha de onde surgem algumas observações: a certeza percebida é supervalorizada, por mais que seja apenas percebida, e não de fato. Da mesma forma, enquanto os ganhos percebidos são subvalorizados, as perdas percebidas são supervalorizadas, o que corresponde a dizer que as pessoas tenderão a correr riscos quando defrontadas com situações de perda, e tenderão a evitar o risco quando defrontadas com situações de ganho.

Conforme comentado anteriormente, estudos deste tipo concentram-se em pesquisas comparativamente recentes, desconsiderando todo um percurso de estudos sobre o aspecto individual, histórico, do Processo Decisório, ou seja, o fato de cada decisor basear suas escolhas em uma perspectiva que é única, ainda que compartilhe certas informações e semelhanças com seus contemporâneos.

Para entendermos esta diferença entre uma perspectiva materialista e outra humanista, devemos voltar aos trabalhos de Herbert Simon. Analisando as diferentes concepções de racionalidade na Ciência Econômica e na Psicologia, assim como nas demais Ciências Sociais, SIMON (1986, p. S209) aponta que tanto para a Economia quanto para as demais Ciências Sociais, as pessoas “têm razões para o que fazem, ou seja, têm motivações, e usam a razão (bem ou mal) para responder a estas motivações e alcançar seus objetivos. (...) Se existem diferenças de perspectiva, elas estão em concepções do que constitui a racionalidade, não no fato da racionalidade em si” (id., pp. S209-S210).

Apesar desta semelhança, a Economia Neoclássica difere das demais Ciências Sociais em três princípios: a) não abordam o conteúdo dos objetivos e valores; b) adota uma consistência global do comportamento; e c) adota uma uniformidade objetiva (*one*

*word*) – o comportamento é objetivamente racional em relação ao ambiente total, incluindo seu ambiente presente e futuro na medida em que o decisor se “move” através do tempo.

Por outro lado, as demais Ciências Sociais, ao tratarem a racionalidade: a) procuram determinar empiricamente a natureza e as origens dos valores, assim como sua mudança com o tempo e a experiência; b) procuram determinar os processos, individuais e sociais, por meio dos quais determinados aspectos da realidade são percebidos e adotados como **dados** (bases factuais) para o raciocínio sobre a ação; c) procuram determinar as estratégias computacionais usadas no raciocínio, de forma que capacidades de processamento de informação muito limitadas possam lidar com realidades complexas; d) procuram descrever e explicar de que forma os “processos não-rationais” (motivações, emoções e estímulos sensoriais) influenciam o foco de atenção e a definição da situação que estabelece os dados factuais para os Processos Decisórios.

Estas diferenças nos conceitos de racionalidade, segundo o autor, têm por base uma distinção mais fundamental: “em Economia, a racionalidade é vista em termos das escolhas que produz; nas outras Ciências Sociais, é vista em termos do processo que emprega” (id.).

Com base nesta distinção, aponta que para entendermos a tomada de decisão precisamos distinguir entre o “mundo real” e sua percepção e raciocínio por parte do decisor; o que significa, para Simon, a construção de uma teoria que inclua não só o processo de raciocínio, mas também os processos que geram a representação subjetiva do problema de decisão pelo decisor, sua **perspectiva** (id., p. S211).

SIMON (1979, p. 507) acrescenta que a refutação da teoria micro-econômica se dá pela substância das decisões, e não apenas pelo processo pelo qual elas são alcançadas. O que se contesta não é o fato dos decisores fazerem cálculos necessários para se chegar a uma utilidade esperada subjetiva – o que a teoria microeconômica nunca afirmou – mas o



fato de se comportarem *como se fizessem* esses cálculos, o que representa uma contestação direta da teoria neoclássica.

### 2.5.1. A Contribuição da Neurofisiologia

Para uma melhor apreciação do processo fisiológico envolvido em nossas decisões, destacamos os trabalhos de BECHARA & DAMASIO (2005) que, estudando casos clínicos de pacientes com lesões no *Córtex Ventromédio Prefrontal* (Córtex VM, tradução livre do artigo em inglês), chegaram às seguintes conclusões:

“Pacientes com dano bilateral no Córtex VM desenvolvem limitações severas à tomada de decisão pessoal e social. Eles têm dificuldades para planejar seu trabalho, assim como dificuldades em escolher amigos, parceiros e atividades. As ações que escolhem perseguir com frequência levam a perdas de diversas ordens, por exemplo, perdas financeiras, perdas de padrões sociais (*social standing*), perdas de família e amigos. As escolhas que fazem não são em geral vantajosas – os pacientes com frequência decidem contra seus melhores interesses – e são marcadamente diferentes do tipo de escolhas que eram conhecidos por fazer no período pré-mórbido. Eles são incapazes de aprender com erros passados, uma vez que empregam engajamento repetitivo nas decisões que levam a consequências negativas. Em contraste [suas] habilidades de resolução de problemas em laboratórios em geral continuaram normal. Como notado, os pacientes demonstraram intelecto normal, medido por uma variedade de testes neuropsicológicos, fator que tornou difícil explicar esse distúrbio dos pacientes em termos de erros de conhecimento pertinentes à situação, comprometimento intelectual geral, defeitos na compreensão ou expressão linguística, memória de trabalho ou atenção. Apesar desses pacientes serem intactos nos testes neuropsicológicos padrões, eles demonstraram habilidade comprometida para expressar emoções e sentimentos experienciados em situações apropriadas, isto é, apesar do intelecto normal, existiam anormalidades nas emoções e sentimentos, além de anormalidades no processo decisório” (BECHARA & DAMASIO; 2005, p. 338 – colchete acrescido).

Esta inabilidade para tomar decisões na vida real é analisada pelos autores a partir de sua **Hipótese dos Marcadores Somáticos**, que especifica diferentes estruturas e mecanismos fisiológicos utilizados em um processo normal de decisões, notadamente, baseia-se na análise de sinais emocionais utilizados durante o processo que, quando ausentes, tornam o Processo Decisório um processo de ponderação custo-benefício entre

numerosas e com frequência conflitantes opções. Nestes casos, a velocidade das deliberações é diminuída, assim como a “adequação” (id., p. 339) das escolhas, ou seja, os pacientes escolhem opções desvantajosas com maior frequência. “Nosso estudo focou principalmente na qualidade, em oposição à velocidade da tomada de decisões” (id.), revelam os autores.

As respostas que caracterizam as emoções – conforme definido anteriormente, um conjunto de respostas a estímulos externos ou recriados baseados na percepção do indivíduo de uma situação ou fato específico – tomam o nome de **estados somáticos**, e podem ser despertadas por **indutores primários e secundários**.

“Indutores primários são estímulos inatos ou aprendidos que causam estados de prazer ou aversão. Uma vez presente no ambiente imediato, eles automaticamente e obrigatoriamente despertam uma resposta” (id., p. 340) – um exemplo é o encontro inesperado com uma cobra ou descobrir ter nas mãos uma cartela premiada.

“Indutores secundários, por outro lado, são gerados pela recriação de um evento emocional pessoal ou hipotético, isto é, ‘pensamentos’ e ‘memórias’ de um indutor primário, que quando trazido à memória de trabalho desperta um estado somático” (id.) – como lembrar o encontro com uma cobra ou pensar em uma grande perda de dinheiro, por exemplo.

Segundo os autores, evidências sugerem que, em um cérebro normal, processamentos de indutores primários e secundários podem ser despertados pelo mesmo estímulo e ao mesmo tempo. “Olhar para uma foto de um bebê com um tumor deve gerar rápida e automaticamente uma resposta emocional (servindo como um indutor primário), mas ao mesmo tempo, deve gerar pensamentos (imaginar seu próprio filho nesta situação) que operam como indutores secundários” (id.).

Um processo fisiológico é apresentado pelos autores: nota-se que, no cérebro, a Amígdala é uma estrutura importante no disparo de estados somáticos despertados por indutores primários. Uma vez que tais estados somáticos foram induzidos, sinais de estados somáticos ativados levam ao desenvolvimento de **padrões somáticos** (*somatic state patterns*) nos núcleos do tronco encefálico e nos córtices somatosensores. Depois de um estado somático ter sido disparado por um indutor primário e experimentado ao menos uma vez, um padrão para seu estado somático é formado. A apresentação subsequente de um estímulo que evoque pensamentos e memórias sobre um indutor primário irá operar como um indutor secundário. Indutores secundários devem reativar padrões de estados somáticos pertencentes a um indutor primário específico e gerar uma reação mais fraca do estado somático do que se este fosse disparado por um indutor primário real. Uma vez que estados somáticos associados com indutores secundários se desenvolvam normalmente, a geração de estados somáticos a partir de indutores secundários é dependente do circuito cortical no qual o Córtex VM desempenha um papel crítico. O Córtex VM é uma estrutura importante no disparo de estados somáticos despertados por indutores secundários (id., p.341).

BECHARA & DAMASIO (id., pp. 353-354) apontam ainda que, enquanto os indutores primários disparam emoções via a Amígdala de forma rápida, sem muito pensamento ou esforço e antes que o indivíduo se dê conta do que ocorreu, o Córtex VM estará envolvido com reações emocionais mais controladas envolvidas na imaginação, no raciocínio e na consciência. “Diferente da resposta da Amígdala, súbita e rapidamente absorvida, a resposta do Córtex VM é deliberada, lenta e dura por um longo tempo” (p. 354).

Os autores nomeiam **Circuito Corporal** (*Body Loop*) o processo que envolve os estados somáticos do corpo; e **Circuito Como Se Fosse Corporal** (*As If Body Loop*)

aquele que envolve apenas estruturas cerebrais para representar os estados somáticos corporais. Conforme concluem os autores:

“De fato, a Hipótese dos Marcadores Somáticos afirmou que estados somáticos operam na tomada de decisões e na memória de trabalho (Damasio, 1994). A influência dos sinais somáticos (*somatic state signals*) no conteúdo exibido na memória de trabalho ajuda a reforçar ou rejeitar ‘objetos’ e ‘opções de resposta’ (i.e., indutores secundários) trazidos à mente durante a ponderação de uma decisão, i.e., eles ajudam a **tendenciar** as opções e planos para a ação; e finalmente, sinais somáticos influenciam a atividade de regiões relacionadas com respostas motoras e ações comportamentais. Eles interferem na seleção de respostas e então tornam a ocorrência de um determinado comportamento mais ou menos provável” (id., p. 343 – negrito acrescido).

WAGAR & THAGARD (2004), baseados na hipótese de Bechara & Damasio, apontam o papel dos **marcadores somáticos** como:

“(...) sentimentos ou reações emocionais que foram associadas durante experiências às consequências de longo prazo previstas em certas respostas a dadas situações. (...) Os marcadores somáticos auxiliam as pessoas durante o processo de tomada de decisões destacando rapidamente as opções que possuem consequências previstas positivas e eliminando aquelas que possuem consequências previstas negativas” (p. 68).

Baseados no teste de sua Hipótese, BECHARA & DAMASIO (2005) fazem algumas afirmações:

1. **A tomada de decisões é um processo guiado por emoções;**
2. **Conhecimento consciente por si só não é suficiente para tomar decisões vantajosas;**

Demonstrando que certas avaliações são feitas de forma inconsciente, ou seja, sem que sejam “percebidas pelo decisor como sentimentos bons ou ruins” (p. 353), os autores apontam que, em um de seus experimentos, apesar dos pacientes saberem quais eram as melhores decisões a serem tomadas (cartas a serem escolhidas), continuaram tomando as mesmas decisões - desvantajosas. “Assim, ‘conhecimento’ sem ‘sinalização emocional’

leva a dissociação entre o que alguém sabe ou diz, e como decide agir” (p. 348). Destacam os autores que esta dissociação não está restrita aos pacientes neurológicos, podendo ser observada também em casos neuropsiquiátricos, como o vício e a psicopatia, na qual os indivíduos têm consciência das consequências de suas ações, mas continuam a planejar e executar mortes ou estupro de vítimas.

Apontam os autores que a Hipótese dos Marcadores Somáticos apresenta evidências neurobiológicas que suportam a noção de que as pessoas com frequência fazem julgamentos baseados em avaliações subjetivas das consequências.

### **3. A implementação de decisões sob certeza envolve um circuito neural diferente daquele envolvido por decisões sob incerteza ou ambiguidade**

Uma análise preliminar aponta que “o **Circuito Corporal** se torna crescentemente proeminente à medida que as decisões se movem da certeza ao risco, e à ambiguidade” (p. 350). Baseados na conceituação de OVERSKEID (2000), BECHARA & DAMASIO (2005, p. 359) apontam:

“(…) não saber onde o mercado está metido é um problema, um estado negativo do qual se quer escapar. Previsões são soluções que despertam bons sentimentos no indivíduo que prevê, ainda que estes sentimentos possam não estar corretos. (...) Em outras palavras, em situações de incerteza e ambiguidade, a lógica e a deliberação consciente deverão oferecer certas escolhas, mas os estados somáticos, na forma de [avaliações subjetivas], ajudam a selecionar a opção de resposta mais vantajosa. Nos termos de Overskeid, eles ajudam a selecionar a solução que despertam o melhor sentimento (*feels the best*)”.

### **4. Emoções não serão sempre benéficas à tomada de decisões**

BECHARA & DAMASIO (p. 351) apontam que seus estudos têm considerado estados somáticos integralmente pertencentes a uma tarefa de tomada de decisão determinada, mas quando se abordam outros estados somáticos, a tomada de decisão é

afetada. Por exemplo, quando se decide acelerar em uma via para não se chegar atrasado em uma entrevista, indutores serão gerados para avaliar a decisão – o “pensamento” na possibilidade de sofrer um acidente. Sendo integral à tarefa, estes indutores serão benéficos ao decisor, contribuindo para a avaliação de acelerar ou não. Caso, por outro lado, ocorra a indução de estados somáticos não-relacionados à tarefa, por exemplo, receber uma ligação sobre a morte de um parente enquanto se dirige, a avaliação da tarefa em questão pode ser afetada.

É preciso notar que, com vantagem ou desvantagem, os autores se referem à avaliação de apenas uma decisão determinada. Caso consideremos a avaliação da mesma decisão em um quadro geral, a tarefa se torna mais complexa, e outras estruturas devem ser analisadas.

Uma primeira aproximação para o caso de diferentes decisões é feita pela análise dos estados somáticos em relação à percepção de tempo, frequência e probabilidade. De forma geral, ainda que existam divergências, os estudos apontam a interação de estados somáticos gerados por indutores secundários com a percepção de tempo – ocorrência sequencial de eventos, intervalos entre eventos, e antecipação de eventos, por exemplo; percepção de quantos e quais passos devem ser tomados para a consecução de objetivos maiores; estimação de frequências; reconhecimento de padrões – repetição e alternância; etc. Destas avaliações temporais, sugerem os autores, surgem representações de consequências futuras que serão mais concretas, tangíveis do que outras (p. 355).

Os autores prosseguem com a análise da interação entre diferentes estados somáticos: uma vez que estados somáticos induzidos por indutores primário ou secundários são disparados, um **estado somático geral** positivo ou negativo emerge; e, embora

numerosos estados somáticos frequentemente conflitantes sejam disparados ao mesmo tempo, os mais fortes ganham vantagem seletiva sobre os fracos (pp. 350-360).

Em comparação com a *Teoria Prospectiva* de Tversky & Kahneman, apontam os autores que, apesar das observações daqueles serem engenhosas por capturarem aspectos da escolha econômica humana contrários ao conhecimento convencional, não explicam porque escolhemos do jeito que escolhemos. “O modelo dos marcadores somáticos oferece uma explicação neurobiológica para o porquê de informações relacionadas a ganhos certos dispararem respostas somáticas mais fortes do que informações relacionadas a consequências menos prováveis” (p. 358).

Em relação aos diferentes estados somáticos no tempo, apontam que estados somáticos pré-existent influenciam o sentimento e disparo de estados subsequentes. Assim, eventos emocionais anteriores influenciam nossas escolhas (p. 363), da seguinte forma:

“Um *feedback* de sinais somáticos pré-existent modula a atividade nas estruturas neurais que são críticas para o sentimento e disparo de estados somáticos, então influenciam estados somáticos subsequentes. De fato, a operação do circuito dos marcadores somáticos é um círculo completo: indutores primários e secundários influenciam a atividade nas estruturas neurais críticas para a indução primária e secundária; a atividade neural modulada nestas estruturas irá por sua vez influenciar induções subsequentes de estados somáticos de indutores primários e secundários. Mais especificamente, estados somáticos pré-existent (...) influenciam a liberação de neurotransmissores (ex: dopamina)” (id.).

### 2.5.2. O Conceito de Heurística

Encontramos então uma segunda crítica aos estudos normativos do Processo Decisório. Além de não considerarmos as possibilidades de escolha como um cálculo único de utilidade esperada, devido a uma capacidade limitada de processamento de informações,

nossa visão do que seria esta utilidade é subjetiva, é uma interpretação individual de mundo baseada em nossas preferências e expectativas.

Em outras palavras, é **heurística**, termo que Simon toma emprestado para referir-se a sua *racionalidade limitada* e que, segundo SHAH & OPPENHEIMER (2008, p. 207) perdeu seu sentido, devido a sua larga utilização para referência ao Processo Decisório no último século. Segundo os autores, a pesquisa atual neste campo enfrenta problemas como: redundância, aplicação errônea e excessiva de construtos teóricos existentes, e descrição de heurísticas muito específicas a um domínio de problema – o que contribui para a redundância de termos, assim como inviabiliza uma explicação geral do fenômeno.

Assim, a própria definição utilizada pelos autores: “método para se chegar a soluções satisfatórias com um modesto montante de computação” (SIMON, 1990, p. 11 apud SHAH & OPPENHEIMER, 2008, p. 207) deixa a desejar ao tentar esgotar o assunto. Vejamos algumas definições.

Analisando uma das formas de redução dos esforços de decisão – a análise de um número relativamente pequeno de *pistas* – os autores adotam o termo: **avaliação natural** (TVERSKY & KAHNEMAN, 1983 apud SHAH & OPPENHEIMER, p. 210). De acordo com esta idéia, as *pistas*, ou informações básicas utilizadas no Processo Decisório, são representações que resultam de percepções e cognições rotineiras. E, embora possam ser decompostas em outras informações, são consideradas como básicas ao Processo Decisório cotidiano.

TVERSKY & KAHNEMAN (1974), apesar de não apresentarem uma definição, falam sobre **princípios heurísticos** – de representação, de acessibilidade, de ajustamento e ancoragem – que, ao facilitarem o Processo Decisório, tendenciam julgamento e escolha.



PUCHKIN (1969), baseado em alguns trabalhos – Descartes, Spinoza, Leibniz, Pappus, Bolzano, Bruner, Poia, Ashby, Turing, Minski, dentre outros – apresenta algumas denominações para o que chama de *Heurística* (com letra maiúscula) – um ramo da Ciência que estuda “as constantes da atividade do pensamento criador” (p. 8). E “(...) compreendem também a elaboração de métodos e modos de direção dos processos heurísticos” (id.).

Para BRUNER apud PUCHKIN (id., p. 13), os *processos heurísticos* seriam “meios pouco exatos de solução de problemas, com cujo auxílio poder-se-á ou não lograr o resultado almejado. Trata-se do emprego da analogia, do exame de um limitado círculo de condições, da expressão demonstrativa, etc”. Conforme aponta PUCHKIN (id.):

“(...) aos processos heurísticos de solução de problemas, contrapõe Bruner os algoritmos, pois estes asseguram a resolução, desde que obedecidas todas as suas regras e etapas. Quando o algoritmo é desconhecido, são usados frequentemente os processos heurísticos, o que constitui uma de suas vantagens. Além disso, salienta Bruner que, mesmo no caso em que o algoritmo é conhecido, o emprego dos processos heurísticos pode levar a mais rápida solução do problema”.

POIA apud PUCHKIN (id., p. 14), aponta a Heurística como um ramo do conhecimento pertencente ora à Lógica, ora à Filosofia, ora à Psicologia. Seu objetivo seria:

“(...) a pesquisa de regras e métodos que levem às descobertas e às invenções. (...) Segundo [Poia], o emprego da experiência pessoal, concomitantemente com a observação do modo pelo qual outras pessoas os resolvem, deve ser a base do método para a solução de problemas. Isso possibilita a caracterização do ponto genérico que serve de base para a solução de qualquer problema, independentemente de seu conteúdo” (id.).

Apoiado principalmente em problemas matemáticos, POIA apud PUCHKIN (id., p. 15) cita quatro etapas para uma resolução: 1) compreensão do problema; 2) elaboração do plano de solução; 3) execução do plano; e 4) um retrospecto do que foi feito (estudo da solução obtida).

Já MINSKI apud PUCHKIN (id., p. 17) designa como heurístico “o método que ajuda a aperfeiçoar o processo de solução de problemas sem emprego de completa revisão de todas as variantes de solução, utilizando-se apenas alguma delas”.

Aponta PUCHKIN (id., p. 18) que, sendo uma ciência nova, ainda em desenvolvimento, a Heurística ainda padece de definição criteriosa. Muitos pesquisadores, conta-nos Puchkin, definem o método heurístico como “um determinado método efetivo de solução de problemas” que possibilita “limitar a seleção das variantes de solução, isto é, reduz o número de variantes estudadas para a escolha da solução definitiva”. Conforme aponta o autor: “Evidentemente, essa definição da noção do método heurístico é insatisfatória: apenas contém a característica extrínseca do fenômeno, mas não revela seus traços essenciais” (PUCHKIN, 1969, p. 18). Para o autor, uma definição de heurística a torna inseparável da **intuição**.

Em outras palavras, devemos enxergar o Processo Decisório heurístico como um processo baseado em um número limitado de informações; não como um processo que, diante da situação, seleciona aquelas informações necessárias para sua resolução.

Sobre a utilização de heurísticas, SIMON et al. (1992, p. 4), apontam:

“(...) o raciocínio humano, produto da racionalidade limitada, pode ser caracterizado como uma busca seletiva por grandes espaços de possibilidades. A seletividade da busca, consequentemente sua validade (*feasibility*), é obtida aplicando-se regras de decisão (*rule of thumb*), ou **heurísticas**, para determinar quais caminhos devem ser trilhados e quais podem ser ignorados. A busca pára quando uma solução satisfatória é encontrada, geralmente muito antes de todas as alternativas serem examinadas”.

Segundo os autores, o processo de resolução de problemas implica uma grande busca seletiva do tipo tentativa e erro (*trial-and-error*) por soluções possíveis. Embora as expressões: “tentativa e erro” e “seletiva” possam parecer contraditórias, explica o autor:

“Buscas de resolução de problemas (*problem-solving searches*) requerem tentativa e erro na medida em que geralmente não chegam diretamente à solução sem avançar e retroceder algumas vias cegas – algumas vezes muitas, algumas vezes poucas”. (SIMON et al.; 1992, p. 65).

“Buscas de resolução de problemas são seletivas na medida em que geralmente exploram apenas uma fração minúscula do total (e frequentemente imenso) número de possibilidades. Em muitos casos de interesse, a seleção dos caminhos a serem explorados não é governada por procedimentos infalíveis, sistemáticos, mas por regras empíricas que chamamos **heurísticas**”. (id., pp. 65-66).

Para SIMON (1989, p. 15), podemos encontrar heurísticas gerais e independentes do domínio do problema, assim como heurísticas específicas a um domínio de problema particular.

A importância do conceito de heurística está em um fato constatado por alguns pesquisadores ao estudarem as decisões de diferentes jogadores de xadrez. Nas palavras do autor:

“O que distingue verdadeiros bons jogadores de jogadores de menor qualidade não é a quantidade de explorações que fazem, mas seu sucesso relativo em identificar as continuações significativas a serem exploradas – **o poder seletivo de suas heurísticas**” (SIMON et al.; 1992, p. 66; Grifo acrescido).

Em outras palavras, o que faz de um enxadrista um bom jogador é o conhecimento e utilização de heurísticas melhores do que aquelas utilizadas por jogadores razoáveis. Isso significa dizer que, em um espaço de tempo igual ou até menor, um bom enxadrista consegue identificar boas jogadas com mais sucesso do que os demais jogadores.

Sobre os estudos do processo criativo a partir dos jogos de xadrez, PUCHKIN (1969, p. 52) destaca que, em 1925, foi realizado em Moscou um campeonato de xadrez com a participação de alguns dos maiores enxadristas da época. Os participantes foram submetidos a exames psicológicos, com o objetivo de “cadastrar características peculiares à

atividade psíquica dos enxadristas”. A partir do registro de níveis de percepção, instantes da atividade mental, da imaginação e da atenção, foram comparados os registros dos participantes com os de não-enxadristas. Assim, buscava-se “esclarecer exatamente quais as funções psíquicas que estão associadas ao talento dos jogadores de xadrez”.

Como resultado, foi observado que os enxadristas, apesar de guardarem na memória grande quantidade de lances interessantes anteriormente executados, assim como numerosas partidas, “não possuíam qualquer tipo de memória extraordinária e peculiar, nem, quanto a isso, se diferenciavam dos não-enxadristas”. Da mesma forma, destaca o autor, não foram identificadas diferenças entre as capacidades de atenção e percepção. DIAKOV, PIETROVSKI & PUDIK, 1926 apud PUCHKIN (id., p. 53) reproduzem a opinião de R. Reti, um destes enxadristas:

“Imaginam os leigos que a superioridade dos mestres de xadrez reside na aptidão para calcular não apenas 3 ou 4 lances, mas até mesmo 10 a 20. Perguntam-me quantos lances antecipados calculo, habitualmente em minhas combinações, e ficam muito admirados quando lhes respondo, com sinceridade que, em geral, nenhum. Qualquer enxadrista, mais fraco ou mais forte, possui, consciente ou inconscientemente, alguns princípios de que se vale na escolha dos lances”.

Com base no relato de Reti, PUCHKIN (id.) aponta que “no jogo de xadrez não é, por si mesmo, o cálculo antecipado de vários lances” – que, segundo o autor, ficou conhecido como a *escolha de variantes* – “e sim os princípios da partida que determina o grau de mestria”, ainda que esses grandes enxadristas consigam calcular uma combinação de muitos lances antecipados, sobre o que Reti, segundo o autor, relata:

“Conforme sua opinião, só se pode calcular antecipadamente muitos lances combinando-os, quando é limitado o número de variantes, isto é, quando os lances de um adversário obrigam o outro a uma resposta rigorosamente prevista (por exemplo, quando da troca de peças ou de imposição de xeque ao rei). Apenas em casos assim, realmente se pode planejar com exatidão o jogo, com 20 ou mais lances antecipados, pois, nessas hipóteses, é insignificante o número de variantes” (PUCHKIN, id.).

PUCHKIN (id., p. 54), com base nos trabalhos de outro pesquisador, Blumenfeld, relata seu conceito de **idéias práticas**, que são “noções acerca de típicas ligações entre as peças, que se formaram durante as experiências”.

“O fato” – continua Puchkin – “é que para o raciocínio do enxadrista tem limitada importância o conhecimento, memorizado, de prontas respostas. Esse conhecimento é utilizado sobretudo pelos principiantes e em lances elementares. É comum surgir diante do enxadrista uma situação, na aparência inédita, que exige uma original coordenação de lances. Nesse caso, idéias práticas vêm em auxílio do jogador, as quais lhe permitem considerar a situação apresentada como pertencente a um determinado tipo de posições e usar em relação a ela um ou outro lance.

Noutras palavras, a idéia prática é uma manifestação da experiência anterior e possibilita o reconhecimento de típicas ligações entre as peças em várias condições concretas que se modificam. (...) Todo enxadrista possui enorme quantidade dessas idéias que constituem exatamente a forma básica da razão de ser de sua experiência” (id.).

SIMON (1989, p. 16) ainda destaca que as heurísticas utilizadas são aprimoradas pelos decisores a partir de suas experiências de decisão. Duas constatações merecem destaque: a) por não serem infalíveis, coerentes e completas como apresenta a teoria econômica neoclássica, podem-se notar erros de decisão derivados das heurísticas adotadas; ou seja, mesmo um bom jogador de xadrez pode se surpreender com certos movimentos de seus oponentes, não previstos pelo decisor; b) certas heurísticas, apesar de se mostrarem apropriadas em certas ocasiões, podem levar a constatações e atitudes inapropriadas em outras ocasiões, ou seja, a partir de um raciocínio fincado em preceitos *a priori* corretos, pode-se chegar a soluções inadequadas.

SIMON et al. (1992, pp. 124) retomam um exemplo de Feldman (1964) e Simon (1982) para elucidar esta constatação: algumas pessoas, sem um conhecimento aprofundado das regras de probabilidade, são convidadas a adivinharem o resultado de um jogo de cara e coroa tendencioso na seguinte proporção: *cara* tem 0,8% de chances contra 0,2% de chances de dar *coroa*. Com frequência, a atitude tomada pelos participantes é determinar ao acaso uma sequência de *caras* e *coroas* na ordem das probabilidades

mencionadas pelo experimentador, chegando a uma probabilidade de 0,68% de acertos. Caso o participante adotasse uma sequência de *caras*, chegaria a uma probabilidade de acerto de 0,8%, bem acima da probabilidade anterior.

O autor analisa este fato como uma tentativa dos participantes de responderem a questão com a qual foram confrontados “fazendo uma *suposição*, uma *conjectura*, aplicando uma *teoria* ou um *princípio* geral valido em diversos casos”. (id.; pp. 124-125).

No caso, pretendendo criar uma sequência igual à sequência apresentada pelo experimentador – algo como o seguinte raciocínio: se *cara* tem 0,8% de chances de aparecer e *coroa* tem 0,2%, então o resultado será uma proporção de 4 *caras* para 1 *coroa* – deixa-se de perceber que este resultado pode ou não acontecer e que em uma sequência curta de, digamos, 10 lançamento, poderemos chegar a um resultado totalmente inesperado, sendo mais recomendado trabalhar com uma sequência de *caras*.

Em um jogo normal, não-tendencioso, qualquer das escolhas – se vai dar *cara* ou *coroa* – daria uma proporção de acerto de 0,5%. Já no jogo tendencioso, no qual se espera uma diferença entre as aparições possíveis, escolher entre *cara* e *coroa* toma uma importância até então inexistente, o que não é percebido pela maioria dos participantes, que buscam responder a questão com a utilização de uma heurística que é ao mesmo tempo apropriada e errada para este caso.

Analisando a seleção de informações – variáveis – por parte dos jogadores de xadrez, PUCHKIN (1969, p. 122) conclui que:

“(…) a escolha das variáveis não constitui a única forma de atividade mental no jogo de xadrez, mas o próprio aparecimento de qualquer conjunto de variantes é determinado por certa atividade anterior ao sentido da coleta de informações sobre os elementos da posição da partida. O [decisor] não tem consciência dessa atividade, tanto que a primeira coisa que lhe surge na mente é uma variante já estruturada e uma determinada sequência de lances. Ao mesmo tempo, essa atividade determina, exatamente no sentido da coleta de informações, aquele fenômeno [em que], de toda a enorme quantidade de possibilidades, apenas se escolhem algumas variantes para posterior comprovação”.

Assim, a depender do autor, o conceito de *heurística* é utilizado para se referir a regras de decisão que tendenciam nossos julgamentos e escolhas; ou a uma representação subjetiva da situação, sobre a qual se dá a decisão.

Ao segundo caso, correspondem os conceitos de *mapas cognitivos* e *esquemas interpretativos*, comentados anteriormente, além do conceito de *gestalt*, que deu nome a uma corrente da Psicologia – a *Gestalt*, com letra maiúscula – de pesquisadores como Max Wertheimer (1880-1943), Wolfgang Köhler (1887-1967) e Kurt Koffka (1886-1940). Nas palavras de WERTHEIMER (apud PUCHKIN, 1969, p. 34), o processo do raciocínio produtivo, em linhas gerais, se dá da seguinte forma:

“Em determinado instante, surge inicialmente a sensação de que, em alguma situação, nem tudo está claro. O desejo de alcançar a exata percepção do problema ou da situação leva o homem que está resolvendo o problema a por a sua frente algumas questões. No campo da situação, entre todos os elementos que a compõem, surgem alguns dos mais significativos desses elementos, criando como que um foco ou centro de situação. À volta desse foco, entrelaçam-se todos os elementos da situação, que forma uma determinada e completa estrutura gestaltista. Nesse entrelaçamento, cada elemento é apenas percebido como uma parte do todo. Tudo isso cria a base do súbito vislumbre da situação e, por tanto, da solução do problema”.

Acrescenta PUCHKIN (id.):

“Entretanto, não se forma imediatamente a estrutura que conduz à solução do problema. Durante o processo de solução do problema e antes de surgir-lhe o *bom gestalt*, pode o homem criar *más* estruturas que não correspondam à recíproca e real ação dos elementos da situação. Por sua vez, essas estruturas também possuem seus centros, em torno dos quais se agrupam todos os elementos da situação. Contudo, um desses centros perturba a solução do problema. Assim, segundo Wertheimer, sempre que o homem se defronta com um problema, pode apresentar dois tipos de resposta: ou cria um *bom gestalt* e então está resolvido o problema, ou uma estrutura *má*, caso em que fracassará. Wertheimer analisa todo o processo do raciocínio criador do ponto de vista da correlação nele existente de estruturas boas e más”.

Enquanto isso, ao primeiro caso do uso do termo *heurística*, correspondem os conceitos de **regras** ou **normas**, utilizadas para guiar-nos em nossas tarefas de julgamento

e escolha. Dada a importância destes conceitos para a concepção de nossas hipóteses, dedicaremos a eles segmento especial.

### 2.5.3. A Utilização de Regras ou Normas de Decisão

Partindo de uma abordagem um pouco diferente daquela que toma a atividade de julgamento e escolha como foco, alguns autores preferem destacar a apropriação de regras pré-estabelecidas, a utilização de pré-conceitos e princípios.

MARCH (1991, p. 105), por exemplo, percebe nos estudos do Processo Decisório uma abordagem diferente daquela racional, antecipatória, calculada; baseada na apropriação, obrigação, dever e regras:

“Vários dos comportamentos de tomada de decisão que observamos refletem a forma rotineira pela qual as pessoas fazem o que se supõe que elas façam. (...) na maior parte do tempo, a maioria das pessoas nas organizações seguem regras, mesmo quando não é óbvio para seu interesse próprio se comportar desta forma. Vários dos comportamentos em uma organização são descritos por procedimentos operacionais padrão, padrões profissionais, normas culturais e estruturas organizacionais. (...) decisões reais em organizações, assim como em indivíduos, com frequência envolvem achar regras *apropriadas* para se seguir”.

O autor afirma: “a terminologia é a dos deveres e papéis ao invés da escolha antecipatória e avaliativa” (id.). MARCH (p. 106) destaca ainda que as percepções (*understandings*) que dão base às regras desenvolvem-se com o passar do tempo, e que regras correntes armazenam informações geradas por experiências e análises passadas em uma forma nada fácil de se recuperar através da avaliação sistemática corrente.

MELLERS, SCHWARTZ & COOKE (1998, pp. 459-460) apontam que muitas de nossas decisões são baseadas em **regras e heurísticas** que contemplam informações sobre quem somos e como interagimos com os outros. Essas decisões podem ter envolvido trocas (*tradeoffs*) em algum momento, mas se tornaram aplicações *genéricas* de regras a



situações. Podem expressar hábitos; podem compreender uma identidade pessoal, moral ou ainda social, incluindo valores como a honestidade e laços familiares ou profissionais. “Independente da função da regra, esse procedimento minimiza esforços e permite-nos desviar nossa atenção a outras tarefas” – o que, como já foi apontado, é de grande valia para o decisor, principalmente em ambientes austeros, ou seja, aqueles ambientes em que não encontramos opções de resolução facilmente.

Já para BRUNSSON (2006), até mesmo as reformas administrativas podem ser consideradas como rotineiras, ou seja, como apropriação de normas mais do que como um processo racional, calculado, assim como grande parte dos problemas que passam por tentativas de resolução nas organizações.

Devemos destacar que a diferença estabelecida entre escolha antecipatória e apropriação de regras deve ser considerada como a de duas faces de uma mesma moeda – o Processo Decisório. Isto pode ser concluído da seguinte afirmação: “a apropriação de regras pode ser vista como uma aceitação implícita para se agir apropriadamente e em retorno ser tratado apropriadamente” (MARCH; 1991, p. 105).

Em outras palavras, apropriamos regras de forma instrumental, racional, para um comportamento apropriado, o que não é diferente do processo de julgamento e escolha entre alternativas, por mais automático que tenha se transformado este processo. Devemos, portanto, considerar o Processo Decisório como um processo composto pela utilização de princípios, normas ou regras, além de um processo em que podem ser identificados esforços de cálculo, comparação e escolha entre alternativas.

Dando um passo a frente, destacamos a análise do desenvolvimento destas regras, seja pela experiência, através dos resultados de nossas decisões passadas; seja pela imitação

ou influência sócio-cultural, através da apropriação de regras, opiniões e práticas aceitas por outras pessoas. MARCH (1991), através de uma reversão da perspectiva utilizada para o estudo do Processo Decisório, entende-o como uma forma de destruir aos poucos pre-concepções sobre o que está acontecendo, através do desenvolvimento de novas regras.

Assim, para o autor, devemos reconhecer a importância da experimentação (*playfulness*) assim como reconhecemos a importância da racionalidade: “a inteligência das regras depende de um emaranhado razoavelmente sutil de taxas de mudança, consistência e insensatez” (p. 107).

Sobre o desenvolvimento das decisões e contra a suposição de que decidimos de forma racional, ou porque aprendemos a decidir corretamente com as experiências da vida ou porque decisores racionais substituirão os irracionais de forma evolucionária, TVERSKY & KAHNEMAN (1986, p. S274) apontam que, apesar do aprendizado e da seleção contribuírem para o aperfeiçoamento da eficiência, o aprendizado efetivo ocorre apenas sob determinadas condições: quando o decisor recebe um *feedback* acurado e imediato sobre a relação entre as condições situacionais e a resposta apropriada.

Esta avaliação necessária ao aprendizado, segundo os autores, é com frequência ausente nas decisões feitas por gestores, empreendedores e políticos, porque: 1) as consequências das decisões são comumente demoradas e não são facilmente atribuíveis a uma ação particular; 2) a variabilidade do ambiente degrada a autenticidade da avaliação, especialmente quando consequências de baixa probabilidade estão envolvidas; 3) frequentemente não existem informações sobre quais seriam as consequências caso outra decisão tivesse sido tomada; e 4) muitas decisões importantes são únicas e, portanto, fornecem pequena oportunidade para o aprendizado.

Apesar das dificuldades comentadas pelos autores, podemos observar alguns exemplos do desenvolvimento das regras utilizadas no Processo Decisório gerencial. São

vários os exemplos de recomendações teóricas sobre o que o gestor deve ou não fazer, em que mercados investir e quando. Muitas vezes, estas recomendações se mostram inclusive conflitantes.

ANSOFF (1977), por exemplo, lista uma série de recomendações e assegura que, desta maneira, “(...) a empresa terá uma forte posição competitiva, em relação ao seu meio externo” (p. 43):

1. Continuar o crescimento das vendas *pelo menos* a ritmo igual ao da indústria para habilitar a empresa a manter sua participação no mercado.
2. Aumentar a participação no mercado para aumentar a eficiência relativa da empresa.
3. Aumentar os lucros com o objetivo de gerar recursos para reinvestimento.
4. Aumentar os lucros por ação para atrair novos recursos de capital à empresa.
5. Continuar a adição de novos produtos e de novas linhas de produtos.
6. Continuar a expansão da população de clientes da empresa.
7. Evitar flutuações sazonais ou cíclicas excessivas das vendas e dos lucros, e conseqüente perda de posição em relação aos concorrentes, através de ineficiência externamente forçada sobre o uso dos recursos da empresa.

Mais tarde, HAMEL & PRAHALAD (1995) afirmam que a competição das grandes corporações deve ser considerada como uma competição pelo futuro; pela criação e domínio das oportunidades emergentes; pela posse do novo espaço competitivo:

“Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa. A meta não é simplesmente fazer o *benchmarking* dos produtos e processos de um concorrente e imitar seus métodos, mas desenvolver uma visão independente de quais são as oportunidades de amanhã e como explorá-las”. (p. 26). “(...) competir pelo futuro exige não só a redefinição da estratégia, mas a redefinição do papel da alta gerência na criação da estratégia”. (p. 35).

Dentro de um mercado existente, dizem os autores, “a maioria das regras de competição já foram estabelecidas (...). Contudo, em arenas de oportunidades emergentes,

(...) as regras ainda precisam ser escritas. (Nos setores existentes, as regras precisam ser reescritas)”. (p. 35).

Nesta tarefa de criar oportunidades, dizem os autores: “muitas vezes, o que impede a empresa de imaginar o futuro e descobrir um novo espaço competitivo não é o desconhecimento do futuro, mas o fato de que os gerentes tendem olhar o futuro através da perspectiva estreita dos atuais mercados servidos”. (id., p. 94).

Outro exemplo de desenvolvimento das regras de decisão gerenciais pode ser encontrado em LEVITT (1986) e seu célebre artigo *Miopia em Marketing (Marketing Myopia)*, que contraria a reivindicação de algumas equipes de cúpula da época que depositavam no amadurecimento de seus produtos as causas de seus resultados insatisfatórios.

Para o autor (p. 25), visão curta e falhas administrativas impediriam muitas empresas de definir adequadamente suas possibilidades de mercado. Preocupadas mais com seus produtos do que com as necessidades dos clientes, estas equipes cometeram o erro de defender a manutenção de seus mercados, sob os padrões anteriormente estabelecidos, e acabaram por não perceber a crescente ameaça de outras empresas, novos produtos e as transformações de seus mercados atendidos.

Para contornar esta *miopia*, o autor defende a substituição do foco em produção e vendas para o foco no cliente, no marketing e na busca pelo entendimento das necessidades dos consumidores, uma vez que os produtos visam a atendê-las e estão todos sujeitos ao desenvolvimento de novos produtos.

Assim, em vez de basearmos as estratégias organizacionais nos produtos fabricados, deveríamos baseá-las nas necessidades dos clientes, considerando não só os produtos e mercados atualmente conhecidos, como novas configurações que atendam a estas necessidades.

Já para ANSOFF (1977, pp. 88-90), embora a análise de Levitt seja plausível, deixa algumas perguntas sem resposta. Uma companhia de transportes ferroviários, por exemplo, deveria atuar na indústria de transporte de cargas a longa distância? E quanto a serviços de táxi, também pertencentes ao setor de transporte? Para o autor, é preciso levar em consideração a capacidade de aproveitamento de *elos comuns*:

“A deficiência de conceitos tais como *setor de transporte* ou *setor energético* deve-se ao fato de serem muito amplos e não fornecerem o que o meio empresarial chamaria de *elo comum* – uma relação entre produtos e mercados presentes e futuros que permitisse a estranhos perceber em qual direção a empresa está avançando, e dar orientação a sua própria administração” (id., p. 89).

“Ao selecionar um conjunto útil de missões ou um cliente específico, uma empresa deve encontrar algum elo comum nas características do produto, da tecnologia, ou uma semelhança de necessidades. (...) Nesta perspectiva, é fácil ver porque o termo *setor de transporte* não é capaz de fornecer o elo comum desejado. Em primeiro lugar, a gama de missões possíveis é muito ampla (...). Em segundo lugar, o conjunto de clientes possíveis é muito grande (...). Em terceiro lugar, o *produto* varia (...). O número de combinações possíveis das variáveis é enorme, e o mesmo ocorre com o número de elos comuns” (id., p. 90).

O que estas disputas entre conceitos nos mostram é a fragilidade que eles, os conceitos utilizados, demonstram quando melhor desenvolvidos, apesar de *a priori* parecerem verdades universais para o decisor que se percebe resolvendo uma questão considerada importante.

Ainda sobre a fragilidade dos conceitos que utilizamos com frequência em nossas decisões, PENROSE (2006, p. 295) analisa o uso dos termos *força de trabalho* e *capital*. Segundo a autora, estes dois termos reúnem grande quantidade de possibilidades e significados, e deixam de captar a essência daquilo que pretendem explicar. Aponta que “a extrema simplificação de conceitos (...) pode levar a uma análise que esconde mais do que revela (...); por outro lado, uma insuficiente simplificação pode vir a impedir o desenvolvimento de qualquer análise” (id.).

Para tentar representar a heterogeneidade de significados contidos nestes dois parâmetros, a autora utiliza o termo *serviços produtivos à disposição das firmas*. Igualmente reconhecido como simplificado, este termo é adotado para “isolar e compreender alguns relacionamentos fundamentais” (id.).

É notável que a autora, com a adoção de um novo termo, não tem por objetivo representar todas as relações entre os objetivos que tenta explicar, mas sim tentar destacar aquelas relações sobre as quais baseia sua análise.

Esta não é apenas uma questão de selecionar o termo de melhor sonoridade ou que melhor se adapte às nossas análises. A criação, escolha e utilização de diferentes conceitos estão intimamente relacionadas aos objetivos do decisor que planeja a estratégia a ser seguida, assim como estão relacionadas às decisões que serão implementadas, baseadas nestes conceitos.

É por isso que DAVIDOW (1991), analisando o lançamento de produtos em mercados de alta tecnologia, como os mercados ditos digitais, de computadores, microprocessadores, de softwares e eletrônicos em geral, o faz baseado no desenvolvimento de dois conceitos: *produto* e *dispositivo*:

“(Produto) é aquilo que se compra numa loja, os serviços de um médico ou a orientação de um consultor. Curiosamente, o *dispositivo* muitas vezes obscurece o *produto*. Quando se está adquirindo comida, ela (o *dispositivo*) está sendo comprada, mas isso também está acontecendo com o ambiente varejista, a apresentação do alimento, a limpeza da loja e a facilidade de estacionamento (o *produto*). (...) Um *produto* é a totalidade do que um cliente compra. É o *dispositivo* físico ou o serviço do qual o cliente obtém utilidade diretamente e mais alguns outros fatores, serviços ou sensações, que tornam o *produto* útil, desejável e adequado. Quando um *dispositivo* é corretamente incrementado de forma a poder ser facilmente vendido e utilizado por um cliente, ele se torna um *produto*” (pp. 31-32).

“Os *produtos* incompletos ou parciais são os desajustados ou mal integrados ao mercado. Eles são a origem de muitos grandes fracassos do marketing de alta tecnologia (daí devermos conservar a distinção semântica entre *dispositivos* e *produtos*)” (p. 32).

São conhecidas as dificuldades de integrar esforços tão diferentes como os de engenharia de produtos e marketing. Enquanto uma parte das intenções e anseios da equipe de funcionários e entusiastas tecnológicos, o outro tenta captar as intenções e anseios que poderiam existir ou existem de forma latente nos mercados consumidores de interesse da organização.

Para um gestor de pesquisa e desenvolvimento de produtos como Davidow, fazer com que sua equipe técnica correlacione seus anseios criativos aos anseios dos possíveis clientes da organização é um desafio a ser vencido. Para isto, o autor demonstra, a partir da apresentação de novos conceitos, novas regras de decisão, aquilo que espera que seus subordinados levem em consideração quando estiverem decidindo qual novo produto deverá ser lançado.

## **2.6. Gestão Estratégica e Processo Decisório: Um Paralelo**

MORGAN (1996) nos mostra que as organizações podem ser observadas sob diferentes perspectivas, que destacam certas características em detrimento de outras.

Uma perspectiva da organização é apresentada por SIMON (1979, pp. 500-501) e MARCH & SIMON (1967): dadas as limitações humanas para resolução de grandes problemas, ou seja, problemas que envolvam um grande esforço no processamento de informações e tomada de decisões, são criadas organizações que congregam o trabalho de diferentes agentes em prol, ao menos em tentativa, de um objetivo ou objetivos determinados. Nas palavras de SIMON (1979, p. 501):

“(...) está claro que as elaboradas organizações que os seres humanos construíram no mundo moderno para execução dos trabalhos de produção e governo podem ser entendidas somente como maquinário para lidar com os limites da habilidade humana de compreensão e computação em face da complexidade e incerteza”.

Assim, podemos destacar a divisão do trabalho necessário para a consecução de determinados objetivos em uma hierarquia de atividades, de decisões, que exercerão influência uma sobre as outras. Um exemplo é a escolha dos mercados nos quais uma empresa poderia atuar, que exercerá grande influência sobre decisões posteriores, como o preço a ser praticado ou os pontos de venda a serem utilizados; que por sua vez influenciarão técnicas de venda, controles de estoques, etc.

Sobre os diferentes tipos de decisão nas organizações, e de forma geral, ANSOFF (1977), por exemplo, afirma:

“(...) os diversos tipos de decisões comumente tomadas dentro de uma empresa podem ser ordenadas em nível crescente de ignorância: *procedimentos padronizados de operação e programas*, em condições de certeza, ou risco parcial; *políticas*, em condições de risco e incerteza; e *estratégias*, em condições de desconhecimento parcial [ou seja, nos casos em que temos grande variedade de alternativas, não são conhecidas as probabilidades de ocorrência dos fenômenos e busca-se reduzir o número de possibilidades de escolha]” (p. 100. Colchete acrescido).

SIMON (1974), por sua vez, faz referência a uma divisão polarizada das decisões organizacionais:

“As decisões são *programadas* na medida em que são repetitivas e rotineiras, e na medida em que foi criado um processo definido para abordá-las, de modo que não tenham de ser tratadas de novo cada vez que ocorram. (...) As decisões serão *não-programadas* na medida em que forem novas, não-estruturadas e de importantes consequências. Não haverá método prefixado para tratar o problema por diversos motivos: porque não foi apresentado antes, porque sua natureza e estrutura são dúbias ou complexas, ou porque é tão importante que merece tratamento específico” (pp. 19-20).

Aqui, estamos preocupados mais com as decisões de cunho mais estratégico, não-programadas, e o processo do qual serão resultados. Devemos, no entanto, lembrar que de uma forma ou de outra, todas as decisões passam pelo mesmo processo, ainda que



determinadas etapas tenham se tornado automáticas a ponto de não serem percebidas pelo decisor.

Voltando então nossos olhos para as decisões mais fundamentais de uma organização, observaremos sua estratégia, termo que merece atenção especial devido a sua grande utilização.

ANSOFF & McDONNELL (1993, p. 70), por exemplo, apresentam a **estratégia** como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. ANSOFF (1977, pp. 99-100) estabelece ainda diferenças entre seu conceito de **estratégia** e o conceito de **política**, amplamente utilizado no meio empresarial. Enquanto o conceito de política representa “uma resposta específica a certas situações repetitivas”, ou seja, “uma decisão condicionada”, o conceito de estratégia utilizado pelo autor faz referência a uma “regra para a tomada de decisões”.

Para PORTER (1996, p. 68): “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um grupo diferente de atividades”. E prossegue: “Se existisse uma única posição, não existiria a necessidade da estratégia. (...) A essência do *posicionamento estratégico* é achar atividades diferentes dos rivais”.

Já para BUZZEL & GALE (1991, p. 23), a estratégia consiste em: “(...) políticas e decisões-chave adotadas pela administração e que exercem impactos importantes sobre o desempenho financeiro. Estas políticas e decisões normalmente envolvem aplicações significativas de recursos e não são facilmente reversíveis”.

NICOLAU (2001) faz uma análise dos vários conceitos de estratégia defendidos nas últimas décadas. Para a autora, dois aspectos são particularmente importantes para o estudo da estratégia: a) a estratégia diz respeito ao futuro da empresa; e b) os processos de

definição dos objetivos, dos meios e das formas de atingi-los, bem como a sua concretização na prática, não podem ser desligados, mas devem ser pensados como um conjunto de processos integrados e coerentes (p. 8).

São destacadas algumas semelhanças entre os conceitos:

1. Todas as definições de estratégia assentam-se na inseparabilidade entre a organização e o meio que, se por um lado representa um condicionante a sua atividade, por outro, oferece oportunidades a serem aproveitadas. “É esta relação entre organização e ambiente que dá sentido ao conceito de estratégia” (id., p. 3).
2. As definições apontam a importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações e, portanto, destacam o papel que, por este fato, os responsáveis pelas decisões desempenham em sua concepção e elaboração.
3. Concordam também, em geral, que as estratégias podem se estabelecer ao nível da organização ou ao nível de atividades específicas desenvolvidas no seu seio.

São apontadas também algumas divergências entre as concepções de estratégia. Segundo NICOLAU (id., pp. 7-8), são dadas diferentes ênfases ao tema, como por exemplo, a concorrência ou *quem*, de fato, define a estratégia.

Além disso, a autora destaca que o conceito de estratégia é frequentemente utilizado no sentido militar, separando a definição dos objetivos da formulação da estratégia. Assim, por exemplo, é vista por alguns autores como: “a escolha dos meios e articulação de

recursos para atingir os objetivos” (HOFER & SCHENDEL, 1978; THIETART, 1984 apud NICOLAU, 2001, p. 7).

Enquanto isso, um ponto de vista mais abrangente considera os objetivos inseparáveis da definição de políticas e das ações organizadas com vista a atingi-los. “Neste sentido, estratégia é a determinação dos objetivos de longo prazo, das políticas e ações adequadas para os atingir e a correspondente afecção de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objetivos e dos meios” (NICOLAU, id.).

Em seu estudo, NICOLAU (id., pp. 8-12) destaca ainda três formas de formação da estratégia: como um processo racional e formal; como um processo negociado; e como um processo em construção permanente. A primeira das formas, concepção predominante na literatura, entende a formação da estratégia como um processo que se desenvolve através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas, e envolve um conjunto de critérios objetivos baseados na racionalidade econômica para auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomada de decisão. Guarda grande semelhança com a abordagem normativa discutida anteriormente.

Outros autores consideram que só as pessoas têm objetivos e por isso, a formação da estratégia é um processo de negociação entre grupos sociais internos às organizações, “o que constitui uma restrição à racionalidade econômica” (CYERT & MARCH, 1963; SIMON 1976 apud NICOLAU, 2001, p. 10). Perspectiva da qual podemos perceber semelhanças à abordagem da racionalidade limitada, composta por interesses em conflito e restrições de percepção e de atenção.

Uma terceira abordagem defende que tanto a forma quantitativa apresentada pelo processo racional, como a forma qualitativa do processo negociado, não descrevem todas as dimensões da formação da estratégia. Para estes autores (apud NICOLAU, id., pp.11-

12), a estratégia não se desenvolve através de processos claros, ordenados e controlados nem se encontra explícita em qualquer documento. Vai-se formando através da aprendizagem dos envolvidos sobre o meio, através das capacidades internas e da forma apropriada de estabelecer uma relação entre ambos.

A autora aponta que estas três abordagens não devem ser consideradas como mutuamente excludentes. “Na prática, a formação da estratégia nas organizações pode incluir, simultaneamente, os três processos” (id., p. 12).

Outra análise da autora recai sobre os diversos sentidos para o conceito de estratégia. NICOLAU (id., pp. 13-16) contrapõe alguns destes sentidos, sutilmente diferentes:

### **1. Estratégia planejada x Estratégia realizada**

Alguns conceitos, segundo a autora, concebem a estratégia como a configuração de uma *relação futura* entre a organização e seu ambiente, isto é, “planos capazes de antecipar a mudança de modo a fazer face aos desafios do meio” (p. 13), portanto, planejadas. Por outro lado, a estratégia é entendida como a *relação existente* entre a organização e o meio, isto é, “a posição adquirida pela empresa que resulta de ações passadas” (id.), o que reflete uma estratégia realizada. Conforme destaca a autora, estas são duas abordagens complementares, não incompatíveis. “Deste modo, a formação da estratégia torna-se um balanço delicado entre aprender do passado e traçar novas direções que conduzam a organização para um estágio futuro, tendo em conta a sua conduta passada” (HAX & MAJLUF, 1988, p. 104 apud NICOLAU, 2001, p. 14).

## **2. Estratégia deliberada x Estratégia emergente**

Enquanto as primeiras fazem referência a estratégias que se realizam tal como foram explicitamente planejadas, as segundas são “padrões de ações consistentes realizadas apesar de (ou na ausência de) intenções” (NICOLAU, 2001, p. 14). A autora destaca que estas são duas situações extremas, entre as quais se situam as estratégias correntemente realizadas (id., p. 15).

## **3. Estratégia implícita x Estratégia explícita**

Podemos também identificar aquelas estratégias que são divulgadas explicitamente, assim como aquelas que não passam por um processo de planeamento, e se fazem a partir de *feedback* do meio ou decisões urgentes.

Podemos perceber então que o conceito de estratégia igualmente é um conceito de vasta utilização, contando com várias abordagens. No entanto, podemos destacar que o conceito de estratégia estará sempre ligado aos esforços cognitivos dos gestores, seja quando observamos os resultados destes esforços, em forma de decisões tomadas; seja quando observamos o Processo Decisório dos gestores, ou planeamento de estratégias e políticas, sem entrar no mérito das diferenças entre estes dois termos; seja ainda quando observamos influências sociais sobre as decisões gerenciais.

Assim, demonstramos que um estudo dos Processos Decisórios gerenciais é um estudo sobre as estratégias e políticas planejadas e de fato empreendidas nas organizações. Se, aproveitando as diferentes utilizações conceituais, pudermos nomear de *normas* ou *regras* as *estratégias organizacionais* e de *decisões* as *políticas organizacionais*, então teremos um paralelo entre o Processo Decisório e a Gestão Estratégica.

### 3. TÓPICOS DO EXERCÍCIO GERENCIAL

---

**“As regras foram feitas para obediência dos tolos e orientação dos sábios”.**

David M. Ogilvy (grande nome da publicidade, fundador da *Ogilvy & Mather*)

**“Nunca derrube uma cerca até você saber por que ela foi colocada”.**

Robert L. Frost (Poeta norte-americano do séc. XX)

Para uma melhor aproximação do Processo Decisório gerencial em âmbito estratégico, foram feitas algumas entrevistas em profundidade com gestores com experiências em cargos de direção e presidência, consultoria executiva e situações que demandam rápida reação. Além disso, influenciaram este trabalho as experiências dos pesquisadores em situações de decisão, no contato com gestores e observação de seu trabalho.

Durante as entrevistas, tentou-se destacar semelhanças e diferenças entre os Processos Decisórios, para sua apreciação concreta e estabelecimento de hipóteses. Foi utilizado um Roteiro de Entrevista básico (Anexo), além de perguntas de cunho mais direcionado, para cada caso.

Devido à agenda dos gestores e pesquisadores, das 7 (sete) entrevistas planejadas, apenas 3 (três) foram realizadas. Dentre elas, duas entrevistas foram respondidas pessoalmente, gravadas para posterior análise, além de terem sido feitas anotações durante e depois das entrevistas. A última teve de ser feita virtualmente, através de um questionário enviado por e-mail, personalizado com base no Roteiro de Entrevista utilizado.

Apesar de parecer um número reduzido de entrevistas, podemos perceber que atingimos grande parcela dos assuntos envolvidos com o Processo Decisório gerencial em âmbito estratégico, possibilitando-nos uma ampla visão sobre o objeto de pesquisa, ou seja,

sobre a tomada de decisões diante de uma grande quantidade de variáveis relativamente aos recursos – tempo, capacidade de processamento e informação – que se detém.

Reunidas as entrevistas, notamos que alguns tópicos podem ser destacados, para fazer-nos compreender melhor o exercício do gestor. Abaixo, enumeramos estes tópicos.

### **3.1. Objetivos como Diretrizes**

De forma geral, o que direciona nossas decisões são os objetivos utilizados durante o Processo Decisório, sejam objetivos explícitos, estipulados por níveis hierárquicos superiores, sejam objetivos individuais, subjetivos, conscientes ou não.

Para decidir entre duas opções de investimento, por exemplo, o gestor tomará os objetivos da organização, que podemos chamar de estratégia organizacional, como diretriz. Além disso, será influenciado por objetivos e preferências subjetivas.

O que deve ser notado é o fato destes objetivos obedecerem a uma certa hierarquia, que foi concebida por um dos entrevistados como *objetivos estratégicos* e *objetivos operacionais*, quando analisamos os objetivos organizacionais, suportados por objetivos fundamentais, ou *princípios, valores, comportamentos* que são incorporados à vida cotidiana em um *processo civilizatório*; e tidos como melhores do que princípios anteriores.

Concentrando nossa análise nos objetivos organizacionais, podemos perceber que cada equipe trabalha com objetivos – operacionais – diferentes. Uma equipe de segurança do trabalho, por exemplo, trabalha de forma diferente da equipe de vendas, perseguindo objetivos e práticas que exigem um trabalho em grupo, enquanto a equipe de vendas persegue metas de desempenho individual.

Esta, por sua vez, trabalha sob objetivos mais imediatos, quando comparada à equipe de marketing, que trabalha com um campo de atuação de prazo mais longo, ainda que estes dois últimos esforços venham se integrando ao longo das últimas décadas, segundo relatou um dos entrevistados. Estes objetivos, operacionais, se contraporiam a objetivos comuns às duas equipes, objetivos estes determinados pela cúpula das organizações – os objetivos estratégicos.

Outro ponto relacionado à utilização dos objetivos no Processo Decisório gerencial pode ser notado na transferência de posição do gestor, quando este passa de posições de cunho mais operacional para posições mais estratégicas, superiores na hierarquia de cargos da organização.

No primeiro momento, podemos observar com clareza os objetivos utilizados como diretrizes para as decisões – tais como a meta de crescimento da empresa ou os segmentos em que a organização deseja investir. Já em um segundo momento, o que dá base ao Processo Decisório são objetivos mais fundamentais, de cunho mais subjetivo e nem sempre explícitos. Podemos perguntar, por exemplo, com base em que a meta de crescimento da empresa foi estipulada?

Ainda que existam informações e técnicas de prospecção que deem base a Processos Decisórios estratégicos, nos aproximaremos de objetivos implícitos de difícil observação.

Isto nos faz perceber que o gestor apropria objetivos explícitos em um primeiro momento, para chegar a sua decisão. À medida que sua função é a de tomar decisões de cunho mais estratégico, o gestor passa a determinar estes objetivos, que antes eram apropriados, baseado em objetivos mais fundamentais, ou princípios.



### **3.2. A Intuição em Oposição ao Raciocínio**

É preciso destacar também a diferença entre os conceitos de intuição e raciocínio utilizados pelos entrevistados.

De forma geral, enquanto o raciocínio está ligado ora à apropriação das diretrizes organizacionais, ora a um exercício individual necessário para a tomada de decisão, a intuição está ligada a uma visão individual das circunstâncias não compartilhada por outros, ou seja, decisões com base na intuição são de cunho mais subjetivo, em oposição a decisões baseadas no raciocínio, influenciadas por normas sociais e culturais.

Esta concepção, que separa e contrapõe intuição e raciocínio, encontra resistências por parte dos pesquisadores, que vêm trabalhando com uma concepção conjunta de raciocínio e intuição, de julgamento planejado e apropriação de pré-julgamentos. Assim, não devemos nos limitar à análise de decisões racionais e intuitivas; devemos sim analisar aspectos básicos e relações que nos permitam conceber o Processo Decisório em sua totalidade, para então elucidarmos formas de criar subsídios à melhoria contínua dos Processos Decisórios em âmbito estratégico, bem como subsídios a uma análise das políticas organizacionais.

### **3.3. A Experiência como Limitação Progressiva**

Precisamos destacar a grande influência exercida pela experiência individual ao Processo Decisório. Ainda que influenciado sócio e culturalmente, o Processo Decisório contará com o julgamento contínuo das decisões tomadas anteriormente, e com o julgamento de decisões do tipo: seguir ou não conselhos, avisos e modismos.

Esta influência é, por um lado, benéfica, uma vez que contribui para a tomada da decisão em menor tempo. Por outro lado, vai limitando o espectro de escolhas possíveis analisadas pelo decisor, podendo criar *vícios*, ou seja, decisões repetitivas de pouca utilidade a partir do momento que se deixa de considerar diferenças entre as situações que requerem decisões.

Este processo de limitação do espectro de possibilidades, que é a finalidade do Processo Decisório, se analisado em um longo prazo, ou seja, em um prazo superior àquele necessário para se tomar uma ou algumas poucas decisões, explica os diferentes comportamentos observados em diferentes departamentos e em diferentes organizações; explica o poder da inovação e porque ela é devotada aos jovens; além de explicar os esforços por parte das organizações para se evitar *vícios profissionais*.

Como relatou um dos entrevistados, é preciso cuidar para que os empregados não ocupem um cargo mais tempo que o necessário para se adaptarem a ele e às tarefas a serem desempenhadas. Se isto acontecer, o empregado começará a se repetir, sem contribuições pessoais e para a empresa.

### **3.4. Desenvolvimento das Regras de Decisão**

Falando de decisões heurísticas, podemos observar uma série de conceitos simplificados utilizados pelos gestores em seu exercício de decidir e liderar. A utilização de fatores como: a capacidade e experiência dos subordinados; o tempo de casa; ou a relação entre garantia e investimento, revela que formamos, com o passar do tempo, uma perspectiva do mundo que nos permite decidir heurísticamente, através da análise de alguns poucos fatores.

Não só vamos formando apreciações sobre o que são as coisas, como também sobre como e quando elas devem ser utilizadas para a consecução de nossos objetivos. Assim, o que a primeira vista parece ser opinião subjetiva, pode ser percebido como uma perspectiva formada com a experiência do decisor, que o auxilia em seu Processo Decisório. O que a primeira vista pode parecer uma abstração, deve ser entendido como a simplificação concreta de quem percebe, em poucos fatores e suas relações, a possibilidade de concepção geral sobre o assunto.

Isto não significa que atingido uma perspectiva simples, tenhamos chegado a uma compreensão concreta de determinado assunto. São vários os exemplos de opiniões simplificadas sobre quais habilidades devem ter os gestores, como deve ser o trabalho nas organizações, enfim, todo tipo de modismo que não deve ser equiparado a uma compreensão concreta baseada em poucas relações e fatores.

O que deve ser notado é que o estabelecimento de regras de decisão baseadas em fatores ou aspectos simples pode representar o resultado de todo um exercício de apreciação e julgamento anterior; e o fato de ser comunicado a partir de sentenças simples pode esconder mais que revelar o conhecimento que se tem sobre determinado assunto.

Assim, devemos perceber as afirmações dos entrevistados menos como abstrações e opiniões subjetivas e mais como o resultado de um processo de desenvolvimento de heurísticas, de perspectivas e regras de decisão capazes de representar todo um grupo de situações em poucos fatores e suas relações.

Não podemos igualmente perceber estas perspectivas como verdades universais, capazes de resolver e auxiliar-nos em nossos problemas. Elas devem antes ser observadas como pré-julgamentos para a resolução de novos problemas, que podem ou não ser resolvidos com base no aprendizado do decisor sobre suas decisões passadas.

Notamos também um desenvolvimento histórico das regras, que acompanham assuntos que vão surgindo com o passar do tempo e de uma forma ou de outra, impactam a vida de todos os gestores. Um exemplo é a preocupação com o meio-ambiente, que vem ganhando destaque, assim como melhores práticas de trabalho, como a repressão ao assédio moral ou ainda a adoção de uma política de governança corporativa.

Tais assuntos, que fazem parte do desenvolvimento civilizatório humano, acabam por despertar nos gestores novos princípios, novas regras de decisão a serem seguidas, por se mostrarem mais promissoras do que as regras anteriores. Aqui também devemos analisar a apropriação de normas sociais ou culturais, e ainda a opção do decisor de apropriar-se de práticas e opiniões socialmente compartilhadas.

#### **4. O PROCESSO DECISÓRIO GERENCIAL EM ÂMBITO ESTRATÉGICO**

---

**“(…) querer que a mente conheça a si mesma é querer morder seus próprios dentes”.**  
Aforismo citado por Daniel Andler em: ANDLER, FAGOT-LARGEAULT & SAINT-SERNIN  
(2005, p. 180).

Tendo completado os primeiros passos de nossa pesquisa, devemos agora reunir todos os dados coletados e compará-los para uma apreciação concreta do Processo Decisório gerencial em âmbito estratégico.

Em resumo, devemos esclarecer alguns pontos chaves para um melhor entendimento de nosso objeto de pesquisa: a) a confusão causada pela profusão de conceitos e significados a eles acrescidos durante todo este tempo de pesquisa; b) os aspectos básicos sobre os quais nos baseamos para entendermos o Processo Decisório, bem como sua contradição básica.

Como resultado de décadas, e porque não dizer séculos de pesquisa sobre a cognição humana e o Processo Decisório, encontramos um arsenal de conceitos e significados muitas vezes sobrepostos, que dificultam sua compreensão. Isto porque as pesquisas partem de diferentes correntes, diferentes ciências com seus métodos próprios, e muitas vezes sem considerar pesquisas realizadas anteriormente.

Aqui, tentamos comparar estas diferentes correntes de pesquisa e seus conceitos, resgatando as semelhanças entre eles e reorganizando-os para uma apreciação mais concreta do Processo Decisório. Foram consideradas contribuições das diversas ciências que hoje começam a ser nomeadas de Ciências da Cognição: a Psicologia, a Cibernética, a Neurociência, etc.

Assim, podemos analisar o Processo Decisório sob diferentes níveis, conforme destacamos abaixo, do nível mais básico a níveis mais complexos:

→ Informações básicas.

Utilizadas em conjunto para a formação de uma perspectiva. Representam fatores chaves para a tomada de decisão, tais como: o mercado, o produto, a empresa, a rentabilidade, a eficácia, a determinação, etc.

→ Perspectiva, gestalt ou heurística.

Um conjunto de informações básicas capazes de permitir ao decisor obter uma visão total de certa situação, para que este considere as opções de escolha e então decida entre elas. Além disso, podemos localizar aqui as regras a serem utilizadas pelo decisor para sua escolha, uma vez que estas regras estarão baseadas no quadro percebido subjetivamente da situação.

→ Processo Decisório.

Em sua totalidade, podemos perceber o processo que culmina com a tomada de decisão como a formação de perspectivas e sua utilização sob os limites enfrentados pela cognição humana: limites de tempo, de informações e da capacidade de processamento destas.

→ Esquemas interpretativos e racionalidade socialmente construída.

Em última escala, podemos analisar a criação e o desenvolvimento das regras de decisão ao analisarmos o desenvolvimento da sociedade como um todo. Uma vez que o decisor capta as regras vigentes em seu espaço social e passa a desenvolvê-las, teremos uma visão geral sobre o objeto somente

quando enxergarmos o decisor em seu momento histórico, como parte de uma sociedade na qual certas normas são preferidas a outras.

Assim, podemos perceber na formação das regras de decisão influências culturais, sociais, subjetivas ou baseadas na experiência do decisor, além de circunstanciais ou baseadas em detalhes do momento em que ocorre o Processo Decisório.

Tomando o processo de criação de políticas e estratégias organizacionais como um exemplo de Processo Decisório, podemos encarar as estratégias organizacionais estabelecidas como regras de decisão, que serão utilizadas como base para a criação de políticas organizacionais, ou seja, darão base às decisões gerenciais em âmbito estratégico.

Esta oposição entre decisões tomadas anteriormente e sua utilização para novas decisões nos faz perceber a contradição básica do Processo Decisório: para chegarmos a novas decisões, através de um processo de julgamento e escolha entre alternativas, ou seja, um processo de raciocínio, apropriamos normas criadas anteriormente, seja através da internalização de conselhos, opiniões e lições aprendidas socialmente; seja através da consideração de nossas decisões passadas.

Seja como for, podemos observar o Processo Decisório como um exercício de criação e utilização de regras de decisão, ou normas, com a finalidade de redução das opções de escolha nas variadas questões com as quais se depara o decisor, isto porque o esforço de decidir está sujeito a um limite cognitivo ou a uma intenção de resolver as questões que se colocam ao decisor.

Dentro deste limite, enquanto as regras utilizadas resolverem determinada questão, o decisor simplesmente as seguirá, sem colocá-las em dúvida, como verdades universais,

uma vez que suas decisões parecerão estar de acordo com todo um esforço racional, ou seja, estará de acordo com as diretrizes e parâmetros mantidos em determinado momento.

Quando, no entanto, surgirem indícios de que a decisão baseada nestas regras pode não atender aos seus objetivos, o decisor dará início a um processo de julgamento racional e tentará criar novas regras, capazes de reduzir as opções de escolha e tornar as próximas decisões mais automatizadas. Mas fará isso com base nas regras que possui, de forma heurística, pelo menos até estas regras se mostrarem erradas, como mentiras em que até então se acreditava, por terem sido bem-contadas anteriormente.

Este fato, da descoberta de mentiras bem-contadas, não caracterizará falta de raciocínio. Pelo contrário, indicará o quanto o decisor vinha sendo racional ao seguir suas frágeis regras de decisão.

Assim, podemos concluir que a dinâmica de utilização de normas ou regras de decisão, e criação de novas regras com base em regras anteriores, se dá sob um limite neural, do qual o decisor se aproxima quando encara decisões muito complexas – que exigem a consideração das relações entre vários fatores, muitas vezes conflitantes; ou situações que exijam reação rápida, ou seja, que reduzam a capacidade de processamento de informações.

Concentrando-nos no âmbito estratégico, observaremos o decisor diante de um crescente número de fatores a serem analisados, ou seja, cresce a necessidade de utilização do aspecto racional do Processo Decisório. Uma vez que o decisor se aproxima de seu limite cognitivo, um esforço de criação de novas regras se tornará mais difícil, o que dará às regras de decisão existentes um destaque adicional.

Em outras palavras, em âmbito estratégico, o decisor tenderá a repetir suas decisões, tenderá a seguir regras pré-estabelecidas, ou pré-conceitos que considera úteis para a



consecução de seus objetivos, até o momento em que estas regras forem substituídas por novas e melhores regras.

## 5. CONCLUSÃO: COMO DESENVOLVER O PROCESSO DECISÓRIO GERENCIAL EM ÂMBITO ESTRATÉGICO

---

Sendo assim, chegamos à pergunta fundamental de nosso estudo: como desenvolvermos nossas regras de decisão e deixarmos nosso caráter de simples seguidores de regras para trás? Como utilizarmos nosso poder criativo para resolver problemas complexos?

A resposta básica a estas indagações parece ser bem conhecida: **duvide sempre**.

Apesar de precisarmos formular regras de decisão para a tomada da decisão em si, é preciso aceitar o fato de que não conhecemos, pelo menos por enquanto, uma verdade inabalável que seja, ou uma regra universal. Mesmo as leis mais universais da ciência enfrentam desenvolvimento para melhor explicarem os fatos ao nosso redor. Eis o caso das chamadas quatro forças ou interações da natureza – gravitacional, forte, fraca e eletromagnética – e das atuais pesquisas que tentam unificar nosso conhecimento a respeito destas quatro forças em apenas uma teoria.

Esta resposta nos traz a tona as várias recomendações feitas aos decisores, que em última análise podem ser observadas como regras sobre como tratar nossas regras, tais como: aprenda com seus erros e com os erros dos outros; ouça mais, fale menos; desconfie das idéias aceitas por todos; estimule seu pessoal a contribuir para a resolução de questões antigas; ameaças são oportunidades para crescer; etc.

O que observamos então, é um grupo de regras formuladas para desenvolvermos nossas regras. Mas em termos de análise das regras em si, podemos dizer alguma coisa? Em primeiro lugar, precisamos levar em conta os limites a que estamos sujeitos. Quais deles podem ser expandidos?

Certamente, a busca por informações é uma regra muito promissora, mas o acúmulo de informações parece ser, ao contrário, um fator negativo, dado que quanto mais informações utilizarmos, maior deverá ser a quantidade de recursos a serem utilizados, ou seja, precisaremos de mais tempo para processar tanta informação. Por que então a busca por informação ganhou tanto destaque neste último século?

Porque nosso sistema neural possui uma característica única, semente de toda a Ciência Heurística ou Cibernética: a capacidade de reunir, em poucas informações, todo um grupo de significados e lembranças capazes de direcionar o Processo Decisório sem a necessidade de consideração de todas as informações envolvidas com determinada questão.

Assim, a busca por informações é promissora não por si só, mas à medida que contribui para a formulação de novas regras de decisão, ou seja, à medida que as informações forem férteis por permitir-nos desenvolver os pré-conceitos que possuímos, transformando-os em heurísticas de utilização ampla e eficaz.

Esta dinâmica é bem representada pelo exemplo da subida da montanha em círculos. À medida que o pesquisador vai reunindo informações e re-formulando sua compreensão sobre determinado assunto, é como se estivesse subindo uma montanha em círculos. Ao caminhar em direção ao seu cume, que corresponde à compreensão total, deterá uma visão superior, uma visão aprimorada do assunto, e reconhecerá que ainda que observando os mesmos aspetos, após certo tempo os observará sob um novo ângulo.

Este novo ângulo, devemos acrescentar, não só fornecerá uma visão mais ampla sobre todo o assunto, como reduzirá seu tratamento à consideração de um número menor e mais significativos de fatores e relações.

Posto isto, regras mais gerais, que possam ser aplicadas em diferentes casos, parecem ser, a princípio, mais válidas do que regras mais específicas, a serem utilizadas em apenas certos casos, por possibilitarem a resolução de diferentes problemas com base em uma quantidade limitada de informações, permitindo ao gestor liberar recursos para o tratamento de outras questões.

Aqui temos de ter cuidado. Se por regras gerais entendermos uma compreensão superficial das diferentes situações, tenderemos a achar que nossas heurísticas servem naqueles casos em que elas não servirão para solucionar a questão de forma satisfatória. É preciso saber escolher as variáveis certas para resolvermos satisfatoriamente os diferentes problemas com os quais nos deparamos, ou seja, é preciso considerar fatores e relações relevantes para a resolução dos problemas, dado que o que procuramos é formular regras gerais. Se, em determinado caso, um fator relevante da situação é deixado de lado, não é considerado, utilizaremos uma heurística que oferecerá grandes chances de não satisfazer nossos objetivos.

Assim, podemos concluir que a qualidade de nossas heurísticas, nossas regras de decisão, poderá ser medida a partir de três vertentes, inter-relacionadas:

**a) A quantidade de variáveis consideradas**

Quanto maior o número de fatores e relações a ser considerado, maior a necessidade de processamento de informações, enquanto uma quantidade insuficiente de variáveis exigirá a busca por novas informações;

### **b) A relevância dos fatores considerados**

Um número reduzido de variáveis pede uma seleção criteriosa, baseada na relevância destas variáveis para o entendimento concreto das diferentes situações enfrentadas pelo decisor; e

### **c) A aplicabilidade da heurística**

Quanto maior o número de situações nas quais possa ser utilizada, melhor, uma vez que a necessidade de busca por mais informações será evitada.

Estes indicadores da qualidade heurística deverão ser considerados em conjunto, sujeitos sempre à regra básica da cognição: duvide de tudo.

Aqui, tentamos elucidar formas de desenvolver o Processo Decisório gerencial em âmbito estratégico, bem como elucidar formas de melhoria das políticas e práticas organizacionais, conseqüentemente.

É preciso destacar que o estudo se baseou em retalhos de diferentes metodologias científicas que encontram, em seus respectivos ramos, hipóteses contrárias a suas conclusões. Ainda assim, nos perguntamos o que de conhecimento verdadeiro podemos encontrar em tantos diferentes trabalhos, com conclusões tão próximas. Estariam todos ligados a estudos fundamentais, a compreensões básicas do homem e seu modo de vida? Por que diferentes perspectivas analisam a questão cognitiva sob parâmetros cada vez mais próximos?

Assim como as demais hipóteses sobre a cognição humana, este trabalho encontrará respaldo ou contradição, refutação ou complemento. Por hora, alguns pontos ficam sem

resposta: até que ponto estes indicadores podem ser colocados em prática? Existirão formas de contabilizar número de variáveis, índice de relevância e aplicabilidade das heurísticas? Um exercício de avaliação quantitativa das heurísticas utilizadas é promissor a ponto de ser incentivado apesar dos recursos a serem utilizados?

Certamente, a conclusão final deste trabalho merece um desenvolvimento melhor. Seu principal fruto, no entanto, foi possibilitar enxergarmos nosso Processo Decisório de forma dinâmica e reduzida, foi possibilitarmos criar uma boa heurística.

## BIBLIOGRAFIA

---

Aqui foram listadas apenas algumas obras consultadas durante a elaboração do presente trabalho. A seguinte bibliografia foi escolhida seja por sua influência sobre os pesquisadores, seja para permitir um primeiro passo no aprofundamento dos assuntos abordados ou a título de comparação. Certamente, poderíamos fazer referência a muitas outras obras, pertencentes às mais diferentes correntes do conhecimento humano.

ANDLER, Daniel, FAGOT-LARGEAULT, Anne & SAINT-SERNIN, Bertrand; *Processos Cognitivos, Filosofia da Ciência, Vol I*. Editora Atlântica, Rio de Janeiro, 2005.

ANSOFF, H. Igor; *Estratégia Empresarial*. Tradução do Original: *Corporate Strategy*, 1965. Mc-Graw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. Igor & McDONNELL, Edward J.; *Implantando a Administração Estratégica*. Tradução do Original: *Implanting Strategic Management*, 1984. Editora Atlas, São Paulo, 1993.

BAZERMAN, Max H.; *Processo Decisório – Para Cursos de Administração, Economia e MBAs*. Tradução do original: *Judgment in Managerial Decision Making* (1992, 5ª Edição). Versão brasileira: Ed. Campus / Elsevier, 2004.

BECHARA, Antoine & DAMASIO, Antonio R.; *The Somatic Marker Hypothesis: A Neural Theory of Economic Decision*. *Games and Economic Behavior* 52, 2005.

BRUNSSON, Nils; *Administrative Reforms as Routines*. *Scandinavian Journal of Management*, n° 22, 2006.

CHANDLER JR., A. D.; *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise – The MIT Press*, 10ª Impressão, Cambridge, Massachusetts, 1978.

CLEGG, Stewart, RHODES, Carl, & KORNBERGER, Martin; **Managers as Moral Subjects? Decision Making, Undecidability and the Organizational Ego**. Paper apresentado no 10º Colóquio Internacional da Asia-Pacific Researchers in Organization Studies (APROS). Oaxaca, México, 2003.

COHEN, Michael D.; MARCH, James G. & OLSEN, Johan P.; *A Garbage Can model of Organizational Choice*. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, Nº1, 1972.

COMITÊ TÉCNICO DE EDITORAÇÃO; **Manual para Elaboração e Normalização de Monografias**. 3ª Ed. rev. atual. e ampl. pelo Sistema de Bibliotecas e Informação – SiBI. Rio de Janeiro, 2004.

DAVIDOW, William H.; **Marketing de Alta Tecnologia – Uma Visão de Dentro**. Do Original: Marketing High Technology, 1986. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1991.

DIAS-FERREIRA, Eduardo et alli.; *Chronic Stress Causes Frontostriatal Reorganization and Affects Decision-Making*. **Science**, Vol. 325, 31 de Julho de 2009.

EINHORN, Hillel J. & HOGARTH, Robin M.; *Confidence in Judgment: Persistence of the Illusion of Validity*. **Psychological Review**, Vol. 85, Nº 5, 1978.

FELDMAN, Martha S. & MARCH, James G.; *Information in Organizations as Signal and Symbol*. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, Nº 2, 1981.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K.; *The Core Competence of the Corporation*. Em: **Harvard Business Review**, 1990.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K.; **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã** – Editora Campus, Rio de Janeiro, 1995.

HOGARTH, Robin M.; **The Challenge of Representative Design in Psychology and Economics**. Universitat Pompeu Fabra, Barcelona, 2005.

JAPIASSÚ, H.; *Esgotamento da Razão? Em: A Crise da Razão e do Saber Objetivo - As Ondas do Irracional*. Editora Letras & Letras, São Paulo, 1996.

LEVITT, Theodore; **Miopia em Marketing**. Tradução do Original: Marketing Myopia (1960). Tradução Brasileira: Editora Nova Cultural Ltda., São Paulo, 1986.



LITT, Abninder & ELIASMITH, Chris & THAGARD, Paul; *Neural Affective Decision Theory: Choices, Brains, and Emotions*. **Cognitive Systems Research** 9, pp. 252-273, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., FONSECA, Valéria S. da, & FERNANDES, Bruno H. R.; **Mudança e Estratégia nas Organizações: Perspectivas Cognitiva e Institucional**. Arquivo ENANPAD (1998).

Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-orgest-26.pdf>. Acesso: 12 de Outubro de 2009.

MARCH, James G.; *How Decisions Happen in Organizations*. **Human-Computer Interaction**, Vol. 6, 1991.

MARCH, James G. & SIMON, Herbert A.; **Teoria das Organizações**. Tradução do Original: *Organizations* (1958). Tradução Brasileira: Centro de Publicações Técnicas da Aliança para o Progresso / USAID, Rio de Janeiro, 1967.

MELLERS, Barbara A.; *Choice and the Relative Pleasure of Consequences*. **Psychological Bulletin**, Vol. 126, Nº 6, 2000.

MELLERS, Barbara A. & SCHWARTZ, A. & COOKE, A. D. J.; *Judgment and Decision Making*. **Annual Review of Psychology**, 1998.

MELLERS, Barbara A. & SCHWARTZ, A. & RITOV, I.; *Emotion-Based Choice*. **Journal of Experimental Psychology: General**, Vol. 128, Nº 3, 1999.

MINTZBERG, Henry; *Patterns in Strategy Formation*. Em: **Management Science**, Vol. 24, Nº 9, 1978.

MORGAN, G.; **Imagens da Organização** - Editora Atlas S.A., São Paulo, 1996.

NICOLAU, Isabel; **O conceito de Estratégia**. INDEG/ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, Lisboa, 2001.

Disponível em: [http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%20\\_2005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20\(Nicolau\).pdf](http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%20_2005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20(Nicolau).pdf). Acesso em: 06 de Agosto de 2009.

PENROSE, Edith; *As taxas de Crescimento de uma Firma através do Tempo*. **A Teoria do Crescimento da Firma**, Editora Unicamp, Coleção Clássicos da Inovação, 2006.

PORTER, Michael E.; **What is Strategy?** Em: *Harvard Business Review*, Reprint Number, Nov-Dec 1996.

PUCHKIN, V. N.; **Heurística – A Ciência do Pensamento Criador**. Tradução da primeira edição, publicada em 1967. Publicado no Brasil pela Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1969.

RUMELT, Richard P.; *What in the World is Competitive Advantage?* Em: **Policy Working Paper**, 2003.

SEARLE, John R.; *The Nature of Intentional States*. Em: **Intentionality - An Essay in the Philosophy of Mind**. Editora: Cambridge University Press, Cambridge, 1983.

SCHWENK, Charles R.; *Strategic Decision Making*. **Journal of Management**, vol. 21, N° 3, 1995.

SHAH, Anuj K. & OPPENHEIMER, Daniel M.; *Heuristics Made Easy: An Effort-Reduction Framework*. **Psychological Bulletin**, Vol. 134, N° 2, 2008.

SIMON, Herbert A.; *A Behavioral Model of Rational Choice*. **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. LXIX, Fev. 1955.

\_\_\_\_\_; **A Capacidade de Decisão e de Liderança**. Tradução do original: *The New Science of Management Decision*. Segunda Edição Brasileira, 1974.

\_\_\_\_\_; **Comportamento Administrativo – Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1979.

\_\_\_\_\_; *Rationality in Psychology and Economics*. **The Journal of Business**, Vol. 59, N° 4, Part. 2: *The Behavioral Foundations of Economic Theory*, Outubro 1986.

\_\_\_\_\_; *The Logic of Heuristic Decision Making*. **The Logic of Decision and Action**. Editado por N. Rescher, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1966. Re-impresso por: UMI – Out-of-Print Books on Demand, 1989.

SIMON, Herbert. A. et alli.; **Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution**. Edward Elgar Publishing Limited, Chippenham, Wiltshire, Grã-Bretanha, 1992.

SUNSTEIN, Cass R.; *Moral Heuristics. Em: Behavioral and Brain Sciences*. Cambridge University Press, Chicago, 2005.

THAGARD, Paul & MILLGRAM, Elijah; *Inference to the Best Plan: A Coherence Theory of Decision*. RAM & LEAKE, *Goal-driven Learning*, Cambridge, MIT Press, pp. 439-454, 1997.

THALER, Richard H.; *From Homo Economicus to Homo Sapiens*. *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 14, N° 1, Inverno 2000.

TVERSKY, Amos & KAHNEMAN, Daniel; *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. *Science, New Series*, Vol. 185, N° 4157, 1974.

\_\_\_\_\_; *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice*. *Science, New Series*, Vol. 211, N° 4481, 1981.

\_\_\_\_\_; *Rational Choice and the Framing of Decisions*. *Jornal of Business*, Vol. 59, n° 4, parte 2: *The Behavioral Foundations of Economic Theory*, Out. 1986.

WAGAR, Brandon M. & THAGARD, Paul; *Spiking Phineas Gage: A Neurocomputational Theory of Cognitive-Affective Integration in Decision Making*. *Psychological Review*, Vol. 11, N° 1, pp. 67-79, 2004.

WATSON Jr., Thomas J.; *Uma Empresa e seus Credos – As Idéias que Ajudaram a Construir a IBM*. Série de Palestras da McKinsey Foundation, Escola Superior de Administração, Universidade de Columbia. Traduzido e Editado pela IBM Brasil. 1980.

WEIN, Sheldon; *The Rationalization of Rationality*. Paper do encontro da Associação Canadense de Filosofia Reducionista, 2003

## ANEXO - Roteiro de Entrevistas

---

**Tema:** *“Contribuições de diferentes aspectos do Processo Decisório à Estratégia Empresarial”.*

---

1. Conte um pouco sobre seu percurso profissional como gestor.
2. O Sr. se depara com algum tipo de limite para tomar decisões gerenciais?
3. Como lidar com possíveis restrições?
4. Existem formas de salvar tempo ou aprimorar as informações possuídas?
5. Como coletar informações úteis para o processo decisório, em um ambiente de cooperação e competição como o âmbito estratégico?
6. Existem vantagens ligadas a estas restrições a serem aproveitadas? De que forma?
7. À medida que uma decisão se torna mais complexa, ou seja, à medida que as opções de escolha contam com grande número de variáveis ou falta de variáveis apropriadas, existência de *trade-offs*, etc., podemos ainda assim compará-las?
8. Existem escolhas que não podem ser planejadas? Ou seja, existem escolhas a serem feitas *no escuro*?
9. Nestes casos, existem estratégias a serem seguidas?
10. Diferentes estilos de gestão se devem mais à formação cultural dos gestores ou a normas pré-estabelecidas de trabalho?
11. Quais influências o Sr. considera principais para seu estilo de gestão?
12. Como são formados os objetivos estratégicos de sua organização e como o Sr. gerencia os seus objetivos?
13. Fazendo uma auto-análise de sua experiência, existiram decisões que aparentemente eram contrárias a uma avaliação racional das opções de escolha? Que importância estas decisões tiveram no decorrer de sua carreira?
14. Quais os obstáculos, falhas e conquistas experimentados durante estes anos de carreira? O Sr. se deparou com algum tipo de obstáculo que hoje foi superado?
15. A experiência pode de algum jeito atrapalhar as decisões? Como encarar a experiência de seus subordinados?
16. Como utilizar diferentes contribuições e perspectivas nas decisões gerenciais?
17. Recursos como reuniões e comunicados são muito utilizados por gestores. Existem práticas que melhor utilizam estes recursos?
18. Qual(is) regra(s) o Sr. acha fundamental(is) para o exercício da gestão?